



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo final en opción al título de grado de

Máster en Gestión Turística

**Título: Diseño de un procedimiento para la gestión de relaciones con los
clientes en las agencias de viaje receptoras cubanas. Caso: Agencia de
Viajes Havanatur Varadero**

Autor: Ing. José Carlos Aguila Pérez

Tutor: Dr. C. Néstor Lázaro Moreno Delgado

Declaración de autoridad

Yo, José Carlos Aguila Pérez, de 25 años de edad, vecino del edificio 104, apartamento 6, Reparto Fructuoso Rodríguez, municipio de Cárdenas, provincia Matanzas, con número de identidad 00042570504 y actuando en nombre propio, en calidad de autor del presente trabajo titulado:

“Diseño de un procedimiento para optimizar la gestión de relaciones con los clientes en la agencia de viajes Havanatur Varadero”

Hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos en formato digital, además de una copia impresa. Autorizo a la Universidad de Matanzas para que use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución que correspondan como creador de la obra, objeto del presente documento.

La presente autorización se hace extensiva no solo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también, para formato virtual, electrónico, digital, óptico, uso en red, internet e intranet.

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización, es original y se realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad sobre la misma.

Pensamiento

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”

William Thomson

Agradecimientos

Quiero agradecerle especialmente al profe Néstor por su apoyo, a los profesores Pilarín, Pons, Olguita y Edián. Agradezco a todos los profesores que impartieron los módulos de la maestría.

Un agradecimiento especial al colectivo de trabajo de Havanatur Tour and Travel Varadero, en especial a Loly, Heidi, Mirtica, Silvio, Elisa, Pedro y Lydia por su apoyo y colaboración durante la elaboración de este proyecto.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mis padres Juan y Yuri, a mis abuelos José y Josefa, a mi hermano Jean. También se lo dedico a mi pareja Anelis, a su familia, Héctor, Ileana, Odli, Anaeli, Alex y la pequeña Anna, que me han apoyado y brindado una mano siempre que lo he necesitado.

Resumen

La investigación diseña un procedimiento para la gestión de relaciones con los clientes en agencias de viaje receptoras cubanas, tomando como caso la Agencia Havanatur Varadero. Se sistematizó el marco teórico del marketing relacional y los sistemas CRM, identificando una brecha entre las tendencias globales y la realidad cubana, caracterizada por estructuras rígidas y ausencia de fidelización. Se elaboró un procedimiento estructurado en 4 fases y 11 pasos, que integra herramientas cualitativas y cuantitativas (observación, entrevistas, KPIs, matrices de brechas, modelado BPMN, simulación Monte Carlo y método Delphi). La aplicación en Havanatur Varadero diagnosticó datos fragmentados, escaso seguimiento post-venta y una tasa de retención del 33.55%. La simulación del modelo TO-BE proyectó mejoras significativas: aumento de la retención en un 34.1% y reducción de errores en datos en un 80.7%. Expertos validaron la pertinencia y factibilidad del procedimiento, se recomienda una implementación gradual. Se concluye que el procedimiento es aplicable y contribuye a la eficacia comercial de las agencias receptoras cubanas.

Palabras clave: marketing relacional, CRM, gestión de relaciones con clientes, agencias de viajes, fidelización, procedimiento.

Abstract

This research designs a procedure for customer relationship management in Cuban inbound travel agencies, using Havanatur Varadero as a case study. The theoretical framework of relationship marketing and CRM systems was systematized, identifying a gap between global trends and the Cuban reality, characterized by rigid structures and a lack of customer loyalty. A procedure structured in 4 phases and 11 steps was developed, integrating qualitative and quantitative tools (observation, interviews, KPIs, gap matrices, BPMN modeling, Monte Carlo simulation, and the Delphi method). Its application at Havanatur Varadero diagnosed fragmented data, non-existent post-sales follow-up, and a retention rate of 33.55%. Simulation of the TO-BE model projected significant improvements: a 34.1% increase in retention and an 80.7% reduction in data errors. Experts validated the relevance and feasibility of the procedure, recommending gradual implementation. It is concluded that the procedure is applicable and contributes to the commercial effectiveness of Cuban inbound travel agencies.

Keywords: relationship marketing, CRM, customer relationship management, travel agencies, tourism, loyalty, procedure.

Índice general

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial relacionado con el enfoque de Marketing relacional y su instrumentación a través de la Gestión de Relaciones con los Clientes en los servicios turísticos	14
1.1-Sobre la evolución del marketing enfocado en las transacciones al Marketing Relacional: significación e implicaciones.....	14
1.2-Sinergia entre Marketing Relacional y el Marketing Directo: efectos para la gestión de los servicios turísticos en el contexto de la transformación digital.....	16
1.2.1-Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como soporte del Marketing Relacional	20
1.2.2-La Lógica Dominante del Servicio como contenido componente del enfoque de Marketing Relacional en turismo.....	22
1.3-La Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) y los componentes que la integran. Aplicaciones en servicios turísticos.....	27
1.3.1-La evaluación del estado de la Gestión de Relaciones con los Clientes. Un enfoque en los indicadores clave de desempeño de un CRM.....	37
1.4-Consideraciones generales del capítulo	41
Capítulo 2: Determinación de los componentes del procedimiento para gestionar las relaciones con los clientes en agencias receptoras cubanas a partir de fases, pasos y herramientas para su operatoria	42
2.1-Estado de la práctica acerca del uso de las tecnologías digitales en la gestión de clientes en las agencias receptoras cubanas.....	42
2.2-Condiciones iniciales y premisas para la aplicación del procedimiento con vistas a la gestión de relaciones con los clientes	44
2.3-Presentación de los componentes del procedimiento y su interrelación	46
2.4-Consideraciones generales del capítulo	56
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio y su valoración para posteriores aplicaciones en AA.VV. receptoras cubanas.....	58
3.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio y definición del equipo de investigación.....	58
3.1.1- Caracterización del Departamento Comercial.....	61
3.1.2-Análisis de las condiciones iniciales y premisas para la aplicación del procedimiento en la agencia Havanatur Varadero.....	65
3.1.3-Determinación del equipo de investigación.....	66
3.2- Diagnóstico de la situación actual y análisis causal	66
3.3- Priorización de necesidades y modelado de procesos.....	81
3.4- Considerar la capacidad de implementación del procedimiento en AA.VV. receptoras cubanas, a partir de su aplicación en la AA.VV. Havanatur Varadero	94
3.5-Consideraciones generales del capítulo	99

Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	104
Referencias bibliográficas	106
Anexos	115

Introducción

La importancia del Marketing se observa en el progreso de cada una de sus etapas, respondiendo de ese modo, a las exigencias del mercado y sus procesos protagonistas dentro de las empresas y la organización moderna, en la orientación como herramienta necesaria para comprender el nivel de satisfacción deseado por el cliente, determinar cuáles son sus intereses para la adquisición de un producto o servicio y qué factores son los que influyen en la toma de decisiones y motivan una compra.

Los primeros usos del marketing datan del 1784, donde las empresas invertían únicamente en el desarrollo del producto, ya que la producción en masa estaba en auge, su comunicación era unidireccional, y las empresas eran las únicas en tener decisión sobre las características del producto. (Moncayo et al., 2022).

Para Silva Alfonso (2024) en teorías clásicas del marketing como la proporcionada por McCarthy en 1960 ya se daban los primeros pasos hacia una gestión comercial más amplia y abarcadora, a través del Marketing Mix, donde se analizaban los componentes básicos de la gestión comercial en aquellos tiempos (producto, precio, distribución y comunicación). De esta forma los primeros fines del marketing se establecieron en la gestión de los intercambios.

Según Gutiérrez y Méndez (2025), con el paso de los años el objetivo del marketing evolucionó hasta tener como objetivo principal satisfacer y retener al consumidor, ya que el mismo evoluciona con la característica de ser más inteligente y exigente, además la novedad de que entra a formar parte de los procesos de la empresa y se involucra con las tecnologías de la información.

Kotler et al. (2021) afirman que en este nivel de desarrollo del marketing las empresas plantean una misión y una visión claras, con el objetivo de conectar con los clientes y fidelizarlos a los valores de la marca.

Según Lehtinen (1996) citado por Nova Castillo (2009), durante el transcurso de la década de 1990 aparecieron los primeros modelos de marketing enfocados en relaciones, principalmente a través de las investigaciones realizadas por Doney y Cannon (1997), Gundlach, Achrol y Mentzer, (1995) y Morgan y Hunt (1994).

Estos modelos fueron objeto de numerosas críticas por ser demasiado empíricos y abordar los temas de forma abstracta y con escasa metodología científica, sin embargo, la confianza de los clientes en las empresas se mantuvo en un puesto de privilegio, dado que es considerada como el eje central de todas las relaciones de los clientes con las empresas.

Este enfoque se desarrolló de forma científica en las teorías de Andaleeb (1992), Cowles (1996), Crosby, Evans y Cowles (1990), Grönroos, (1990), Moorman, Deshpande y Zaltman, (1993), Rich, (2000) y Wicks, Berman y Jones (1999).

Los estudios de Morgan y Hunt en 1994 son claves para comprender la esencia y eje neurálgico de la teoría del marketing de relaciones, puesto que, en estos, se identifica a la confianza como el constructo indispensable.

Según Nova Castillo (2009), el marketing relacional se especializa en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes; para lo cual requiere desarrollar relaciones duraderas con ellos, de esta forma se logra lealtad, posicionamiento y consecuentemente, mejores resultados para la empresa en términos económicos.

Por tanto, se puede afirmar que el marketing de relaciones es un concepto de amplia trayectoria dentro de la literatura científica y de investigación, abarcando un escenario que va desde finales del siglo XX hasta la fecha.

Según Moncayo et al. (2022) el enfoque de marketing relacional ofrece mayores garantías, un alto servicio post venta, aumento en los costos de publicidad y promoción, así como ofrecer mayores beneficios al cliente. En cuanto a la estructura la fuerza de ventas está mejor seleccionada, calificada, especializada y motivada, por lo cual los costos de administración de bases de datos y comunicaciones son mayores.

Con el cliente como eje central de las empresas, la lealtad y las relaciones exitosas se construyen con productos que satisfacen sus necesidades, de esta manera se ofrece el mejor equilibrio posible entre los beneficios y los precios. Esto trae como consecuencia el aumento de la competencia por fidelizar clientes y retenerlos a través de estrategias efectivas.

Para Jhonaiker (2024) el entorno empresarial en la actualidad es centro de cambios repentinos y rápidos, como es el aumento de la competencia por captar la atención de los clientes, un incremento en la innovación y las comunicaciones. Todos estos puntos deben ser tenidos en cuenta por la administración para contrarrestarlas a través de una gestión comercial mejorada.

La industria turística enfrenta una reconfiguración estratégica donde la gestión relacional del cliente se ha convertido en el núcleo de la competitividad. Dentro del gran número de herramientas actuales que se basan en las tecnologías digitales (informática y las comunicaciones) aparecen las denominadas herramientas de Gestión de Relaciones con los clientes en la era digital (Burhan, 2023).

Gómez y Pasto (2024), plantean que mientras más evolucione internet y las nuevas tecnologías de comunicación y visualización de contenido on-line, se hace vital comprender y utilizar las principales características del marketing de relaciones a través de las herramientas digitales.

Para Sihuincha (2024), Obando y Luis (2025) y (Neciosup, 2025) las prácticas empresariales modernas usan el Engagement como forma de mantener su cuota de mercado, incluso añadir rentabilidad a las interacciones mediante novedosos conceptos y aplicaciones como las conocidas Landing pages, email marketing, inbound marketing, analítica de datos de social media, entre otros. De esta forma la gestión de relaciones con los clientes se potencia gracias a las múltiples herramientas digitales que dan soporte.

Para Churrango Zapata (2025), las operaciones turísticas dependen de una gestión comercial precisa basada en marketing, puesto que su finalidad constituye en esencia, la satisfacción de necesidades asociadas a los objetivos del turismo por parte de los viajeros (ocio, entretenimiento, familia, entre muchos otros). Si esto se une a la competencia, declarar una planeación de marketing es una necesidad y conduce de forma exacta al cumplimiento de los objetivos propuestos.

A partir de los primeros aportes relacionados con los enfoques de marketing de relaciones, varios autores como Lewis y Chambers en 1989 y Reid en 1989 han hecho énfasis en lo idóneo que resulta este enfoque en determinados contextos,

entre ellos aquellos relacionados con la actividad turística. Otros autores destacan que el marketing relacional es ideal para entender y desarrollar la actividad turística, esto principalmente se debe a las constantes interacciones con los clientes (Negussie, 2024).

Según Sánchez y Paradina (2025) en la actualidad la personalización emerge como la prioridad más relevante en las relaciones con los clientes, con un enfoque en el uso de datos para ofrecer experiencias más significativas y alineadas con las expectativas de los consumidores.

Hoy en día las empresas están apostando por mejoras en la captura de datos, la expansión de recompensas experienciales y la creación de ecosistemas de beneficios más integrados. Al mismo tiempo, la necesidad de una estrategia omnicanal se hace evidente, con la inscripción digital ganando terreno, pero sin dejar de lado el papel clave del punto de venta. En este contexto, la confianza y la transparencia en el manejo de datos serán factores decisivos para consolidar la lealtad y diferenciar a las marcas en un entorno altamente competitivo (EY, 2025).

Surgen también nuevos datos que permiten no solo cuantificar a la audiencia sino conocer en tiempo real comportamientos y sentimientos. Estas fuentes de información permiten a los medios segmentar mejor a la audiencia para venderla a los anunciantes, así se conoce incluso su historial de compra online.

Según Isaurralde Del Puerto (2023), quienes desarrollaron el análisis de datos y el diseño de estrategias personalizadas para cada cliente, están también desarrollando el concepto de gestión de relaciones con los clientes o CRM (Customer Relationship Management).

De acuerdo a este concepto todas las áreas de la empresa deben estar alineadas en una misma estrategia para lograr la satisfacción y fidelización del cliente. La gestión en relación al cliente, o CRM, se ha convertido en una herramienta clave, para lograr un incremento en las ventas y una mejora en la rentabilidad de las empresas.

Ileana et al. (2025) argumenta que las empresas comenzaron a implementar el uso de tecnologías informáticas y de comunicación para llevar los procesos de

negocio a un nivel mucho más elevado, creando así aplicaciones de recolección y tratamiento de datos.

Eltahir et al. (2021) plantea que el CRM es entendido como sistema de información, tecnología y base de datos que facilita la adaptación del servicio a las necesidades de cada cliente.

Para Wulandari et al. (2025) la implementación de un CRM en cualquier empresa u organización que no tenga herramientas de este tipo siempre darán un salto hacia la mejora de la gestión de relaciones con los clientes debido al alto grado de integración y automatización que posee, además está completamente orientado a la gestión del marketing digital.

Pérez Labrada et al. (2022) plantea que el uso de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TICs) supone enormes ventajas en la industria turística, puesto que al presenciar un crecimiento acelerado de usuarios en las plataformas on-line y las redes sociales a través de los teléfonos móviles hace suponer que el marketing digital constituye una ventaja competitiva, se logra entonces extender el turismo y llegar a más clientes potenciales a través del marketing directo.

Dado que el marketing digital en el turismo tiene sus potencialidades en la Web 2.0, se facilitan integraciones clave entre la representación de la información, la colaboración, la comunicación, la interactividad y las transacciones.

Para Aguilar y Peralta (2024) los servicios turísticos iniciaron a través de las agencias de viajes, las cuales nacieron en el siglo XIX con la organización profesional de un viaje con todas las condiciones incluidas por parte de Thomas Cook. Luego han tenido una evolución acelerada hasta la fecha donde se clasifican según la forma en la que establecen relaciones con clientes y proveedores en el proceso de intermediación.

Alvan y Huamán (2024) plantean que las agencias de viaje cada vez más pierden el rol de intermediación, precisamente debido al aumento de canales de comunicación directos que ponen en contacto al cliente con los proveedores finales, de esta forma surgieron las agencias de viajes en línea y las Online Travel Agencies (OTAs). Estas agencias han logrado utilizar la sinergia entre el

marketing relacional y el marketing directo para prestar servicios de forma más rápida y económica.

Para Rodríguez (2024) a principios del siglo XXI el turismo mostraba altos indicadores de desarrollo, entonces en 2020 la esfera de los viajes y el turismo se acercó al límite de la supervivencia, según estimaciones de muchos expertos. En este contexto Cuba no fue la excepción.

El estudio realizado por Rodríguez y Pérez (2019) demuestra la situación que enfrentan las agencias de viajes cubanas al plantear que la mayoría de ellas son incapaces de comercializar de forma electrónica los productos que ofrecen por no contar con el soporte tecnológico suficiente, además de la creciente madurez del sector privado ante la rápida incorporación de las TICs para la comercialización de sus productos.

La investigación realizada por Hernández Flores et al. (2021) detectó que las agencias Havanatur y Ecotur tienen implementado el comercio electrónico, pero no han logrado integrarlo al sistema de gestión de agencias e-Travel (ERP) dado que el proveedor del mismo, la empresa Datys no ha implementado una interfaz de integración.

Los autores consideran importante destacar entre las debilidades enunciadas que en las agencias de viajes cubanas los directivos ven la innovación como un proceso aislado y separado, al mismo tiempo que en sus agencias no se realizan estudios de mercado ni análisis del entorno, todo ello atenta de forma directa contra una evolución del marketing tradicional hacia el marketing basado en relaciones.

Según Olivera y Rodríguez (2021) después de la pandemia de COVID-19 las agencias de viajes cubanas no presentaron mejoras en la gestión comercial ni en la innovación en campos como el marketing, sino que retrocedieron debido a factores organizacionales y falta de adaptabilidad ante la nueva etapa.

Estos resultados son coherentes con el obtenido por Peñalver (2020) citado por Souto Anido et al. (2023), que identifica en las agencias cubanas rasgos mecanicistas con orientación a la estandarización y el control.

Para Pelegrín y Vera (2023) el principal problema que afecta a las agencias es la incapacidad de innovar en áreas clave, por esta razón quedan rezagadas y centradas únicamente en procesos operativos que muchas veces no responden a las formas modernas de hacer turismo.

Actualmente no se encuentra prueba de la aplicación de gestión de relaciones con los clientes en el entorno empresarial cubano que rodea a las agencias de viaje, así como antecedentes relacionados a la aplicación de estrategias de marketing relacional.

En el caso de la agencia de viajes Havanatur Tour and Travel Varadero, la situación es mucho más compleja todavía, debido al bajo enfoque que existe por parte del área comercial en la implementación de métodos y formas que mejoren la gestión de relaciones con los clientes.

En Havanatur Tour and Travel Varadero actualmente no se cuentan con registros que permitan conocer el número de clientes repitentes de forma práctica y organizada. Hay ausencia de estudios que permitan definir la cuota de mercado. Los datos que se obtienen de los clientes están aislados y con poca interrelación.

No se realiza una segmentación de mercado profunda, la personalización de ofertas es limitada y solo se utiliza en casos muy específicos. En cuanto a las notificaciones de abandono son prácticamente inexistentes dado que mucha de la información no se registra y no llega al área comercial.

Según Díaz et al. (2025), existen deficiencias en la comunicación de cara a los clientes y público en redes sociales, esto es debido a la no existencia de una estrategia comunicacional clara y las acciones no responden a la mejora de las relaciones con los clientes.

Problema de investigación: Necesidad de determinar las vías que orienten la gestión comercial en las agencias de viajes receptivas cubanas, considerando el caso de la Agencia Havanatur Varadero, hacia un enfoque centrado en establecer relaciones perdurables con los clientes, como estrategia para elevar y sostener su eficacia.

Objetivo general: Diseñar un procedimiento para gestionar las relaciones con los clientes en las agencias de viajes receptoras cubanas, a partir de considerar su estudio y aplicación en la Agencia de Viajes Havanatur Varadero.

Objetivos específicos:

- 1)- Sistematizar los aspectos teóricos referenciales que fundamentan la importancia e implicaciones del Marketing Relacional y de su instrumentación a partir de los sistemas de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) en la gestión comercial de los servicios turísticos.
- 2)- Determinar las fases, pasos, técnicas y herramientas que integran el procedimiento para gestionar las relaciones con los clientes en agencias de viajes receptoras cubanas.
- 3)- Aplicar el procedimiento en la Agencia de Viajes Havanatur Varadero.

Hipótesis: el diseño de un procedimiento que integre la captación y análisis de datos de usuarios y su conversión en información, con la toma de decisiones estratégicas y operativas de mercadotecnia que permitan atraer, mantener y fidelizar clientes, puede contribuir a elevar y sostener la eficacia de la gestión comercial de la Agencia de Viajes Havanatur Varadero.

Definición conceptual de las variables comprendidas en la hipótesis:

Eficacia de la gestión comercial de la Agencia de Viajes Havanatur Varadero: se refiere a una relación favorable entre objetivos comerciales planeados y cumplidos, los que tienen que ver con los resultados inherentes a los intercambios que le son propios a la prestación de servicios turísticos de una agencia receptiva cubana. Entre ellos pueden citarse objetivos con una implicación final del resultado como el aumento de los ingresos por venta; el incremento de la cuota de mercado; un alcance cualitativamente superior en la reputación de la marca, y otros más mediatos con incidencia en estos, como un incremento del tamaño de la base de datos; aumento de los seguidores o prospectos de la marca; avances evidenciados en la relación perdurable con los clientes.

Captación y análisis de datos de usuarios y su conversión en información: considera la captación de datos referidos a las características

sociodemográficas, necesidades y preferencias, beneficios buscados y tipos de compras realizadas a partir de los datos internos de la organización y aquellos que se deriven del comportamiento online de acuerdo a los intercambios que le son propios a una agencia receptiva cubana. Diferencia entre datos e información a partir de la capacidad de lo captado, en cuanto a ajustarse en determinada situación para resolver una alternativa de decisión de mercadotecnia con mayor certeza, ya sea de planeación o de control.

Toma de decisiones estratégicas y operativas de mercadotecnia: comprende las decisiones sobre las variables de la mezcla de marketing en su sentido amplio (referente al producto y sus atributos; servicios y su prestación en cuanto a su calidad; procesos; lugar y tiempo; precios y costos; mix de comunicación (decidiendo sobre tipos de canales de acuerdo a su interactividad y capacidad de medición, variables a combinar y su coherencia, el mensaje y su capacidad de influencia); personas, que puedan constituir una vía decisiva para implicar una mejora en las metas comerciales de la entidad.

Definición operacional de las variables:

La definición operacional especifica cómo se medirán o evaluarán las variables en la práctica.

Variable 1: Captación y análisis de datos de usuarios y su conversión en información.

Definición operacional: Esta variable se evalúa a través del grado en que la agencia ejecuta las siguientes acciones, las cuales fueron implementadas y medidas mediante las técnicas e instrumentos del procedimiento:

1. Captación: Se mide por el número y completitud de los registros de clientes en las nuevas estructuras de datos. Técnica/Instrumento: Ficha unificada de cliente, análisis de fuentes de datos (ERP, webs).

2. Análisis: Se evalúa mediante la existencia y uso de un dashboard de KPIs. Técnica/Instrumento: Cálculo de KPIs (CAC, LTV, Churn Rate, etc.) según sus fichas técnicas, y la simulación Monte Carlo.

3. Conversión en información: Se verifica por la capacidad de segmentar clientes y personalizar ofertas. Técnica/Instrumento: Matriz de brechas (Dimensión de Datos) y medición de indicadores claves.

Variable 2: Toma de decisiones estratégicas y operativas de mercadotecnia.

Definición operacional: Esta variable se evalúa a través de la evidencia de que las decisiones clave sobre la mezcla de marketing se basan en el análisis de la información generada, en lugar de en la intuición. Se mide mediante:

1. Decisiones sobre producto/servicio: Se verifica por la existencia de un protocolo de diseño de productos que incluya el feedback del cliente. Técnica/Instrumento: Entrevistas, modelo de proceso TO-BE.

2. Decisiones sobre comunicación: Se mide por la implementación de una estrategia de comunicación omnicanal y personalizada. Técnica/Instrumento: Matriz de responsabilidades por punto de contacto, calendario de comunicación.

3. Decisiones sobre segmentación y fidelización: Se evalúa por la existencia y uso de un programa de lealtad y estrategias de engagement. Técnica/Instrumento: Matriz de esfuerzo-impacto, diseño de estrategias de fidelización, reuniones mensuales de análisis de KPIs.

Objeto de estudio: el enfoque del Marketing Relacional y su instrumentación a partir de un sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) en agencias de viajes receptoras cubanas.

Campo de acción: el enfoque del Marketing Relacional y su aplicación a partir de un procedimiento que posibilite la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) en la Agencia Havanatur Varadero.

Novedad de la investigación: el tratamiento teórico del Marketing Relacional y la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) en el contexto de los servicios de intermediación turística en las agencias receptoras cubanas y el diseño de un procedimiento para su instrumentación, escogiendo como caso para su aplicación a la Agencia Havanatur Varadero.

Tipo de estudio: descriptivo – longitudinal por cuanto se caracterizan y miden ambas variables por separado y en su relación, considerando su contribución a la eficacia de la gestión comercial.

Presentación de los capítulos

Capítulo 1: Se desarrolla el marco teórico-conceptual que sustenta la investigación. Comienza con la evolución del marketing tradicional hacia el marketing relacional, destacando la confianza como eje central. Luego, se analiza la sinergia entre el marketing relacional y el marketing directo potenciada por las TICs y la transformación digital. Se profundiza en la Lógica Dominante del Servicio (LDS) y su aplicación en el turismo, para finalmente conceptualizar los sistemas CRM, sus tipos (operacional, analítico, colaborativo), componentes y métricas clave de desempeño (KPIs).

Capítulo 2: Se presenta la metodología de la investigación y se determina el procedimiento propuesto y se describen los instrumentos de investigación (observación, entrevistas, análisis documental, KPIs, simulación). El núcleo del capítulo es la definición del procedimiento, estructurado en 4 fases, 11 pasos y sus respectivas herramientas (fichas de observación, matrices de brechas, modelado BPMN, simulación Monte Carlo, método Delphi). Se establecen las condiciones y premisas necesarias para su aplicación.

Capítulo 3: Se aplica el procedimiento diseñado en la agencia de viajes Havanatur Varadero. Comienza con la caracterización de la entidad y su departamento comercial. Luego, se ejecuta el diagnóstico mediante los instrumentos propuestos, identificando las causas raíces de los problemas de gestión de clientes y calculando los KPIs iniciales. A partir de este diagnóstico, se modela el proceso AS-IS y se propone un modelo TO-BE, priorizando acciones con matrices de esfuerzo-impacto. Se simula el comportamiento de ambos modelos, cuantificando las mejoras esperadas. Finalmente, se valida el procedimiento mediante el método Delphi con un panel de expertos, confirmando su pertinencia y factibilidad.

Aportes científicos de la investigación

1. Aporte Teórico

- Sistematización del marco conceptual del Marketing Relacional y CRM en el contexto cubano.

La tesis realiza un análisis exhaustivo de la evolución del marketing transaccional al relacional (Capítulo 1), identificando una brecha entre las tendencias globales de CRM y la realidad de las agencias de viajes receptoras cubanas.

Novedad: Se demuestra que en Cuba no se han aplicado procedimientos formales de CRM en agencias estatales, lo que justifica la necesidad de un modelo propio adaptado a las restricciones tecnológicas y organizacionales del país.

- Definición conceptual y operacional de variables específicas para la gestión relacional en turismo receptor.

Se definen con precisión las variables “Captación y análisis de datos de usuarios” y “Toma de decisiones estratégicas de mercadotecnia”, estableciendo una base medible para evaluar la eficacia comercial en agencias de viajes cubanas.

2. Aporte Metodológico

- Diseño de un procedimiento estructurado en 4 fases y 13 pasos.

El procedimiento integra herramientas cualitativas (observación participante, entrevistas estructuradas, matrices de brechas) y cuantitativas (cálculo de KPIs, modelado BPMN 2.0, simulación de Monte Carlo) por primera vez en el sector de agencias de viajes cubanas.

- Aplicación pionera de simulación Monte Carlo para validar mejoras en procesos de CRM turístico en Cuba.

La simulación del modelo TO-BE demostró cuantitativamente una mejora del 34.1 % en la tasa de retención y una reducción del 80.7 % en la tasa de error en datos, ofreciendo evidencia objetiva para la toma de decisiones gerenciales sin necesidad de implementación costosa inmediata.

- Validación del procedimiento mediante método Delphi con expertos del sector.

Se conformó un panel de 8 expertos que validó la pertinencia, viabilidad técnica y factibilidad del procedimiento, garantizando su rigor científico y aplicabilidad.

3. Aporte Práctico

- Diagnóstico integral de la gestión de relaciones con clientes en Havanatur Tour & Travel Varadero.

Se identificaron las causas raíz de la baja retención: fragmentación de datos, ausencia de seguimiento post venta, falta de cultura relacional y subutilización de TICs.

Se calculó por primera vez la tasa de retención real del segmento nacional y la tasa de abandono (67.44 %), métricas que la agencia desconocía.

- Propuesta de un modelo TO BE concreto y viable.

Se diseñaron diagramas BPMN de los nuevos procesos, una matriz de responsabilidades por punto de contacto, un mapa del viaje del cliente y una matriz de priorización esfuerzo impacto que orienta la implementación gradual con “quick wins” (email marketing, capacitación, ficha unificada de cliente).

- Herramientas listas para su implementación en otras agencias receptoras cubanas.

El procedimiento es replicable en cualquier agencia de la OSDE Viajes Cuba (Havanatur, Cubatur, Cubanacán, Ecotur) porque se basa en condiciones reales del entorno cubano y utiliza software de libre acceso o bajo costo (Google Forms, Excel, Bizagi, Mermaid)

Capítulo 1: Marco teórico referencial relacionado con el enfoque de Marketing relacional y su instrumentación a través de la Gestión de Relaciones con los Clientes en los servicios turísticos

El presente capítulo tiene como propósito fundamental construir el andamiaje teórico-conceptual que sirve de base a la investigación. Para ello, se explora la evolución del pensamiento del marketing, desde su enfoque clásico centrado en la transacción hasta el paradigma actual del marketing relacional, donde la confianza y la creación de valor compartido se erigen como ejes centrales. Se analiza cómo la sinergia entre el marketing relacional y las tecnologías digitales ha revolucionado la gestión de clientes, en particular en el sector turístico, un ámbito caracterizado por su alta intangibilidad y la naturaleza efímera de sus servicios. Finalmente, se profundiza en el concepto de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), desglosando sus componentes, tipologías y métricas de desempeño (KPIs).

1.1-Sobre la evolución del marketing enfocado en las transacciones al Marketing Relacional: significación e implicaciones

Armstrong y Kotler (2014) indican que el marketing comenzó a formar parte de un proceso social y administrativo en el que conjuntos de personas lograban satisfacer sus necesidades a través de un intercambio de valores con otras personas.

Since (2021) citado por Silva Alfonso (2024) plantea que el marketing tradicional surgió como parte de los primeros enfoques de gestión comercial encargados de desarrollar los intercambios que se establecen entre las empresas y los mercados. Si se tiene en cuenta esto, la gestión comercial favorece el intercambio de productos y servicios por recursos económicos, de ahí la importancia que las empresas ofrecen a este aspecto para maximizar su eficiencia.

Para Alonso (2023) citado por Gutiérrez y Méndez (2025), la teoría de Michael Porter (2006) marcó un hito en la evolución y la forma de entender el marketing, al formar un esquema relacional de análisis de competencias, donde se presentan cinco fuerzas (amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores) cuya

finalidad radica en la posibilidad de que las organizaciones conozcan el lugar que ocupan dentro de un mercado en particular y de esa forma definir las estrategias de decisión con las cuales alcanzar beneficios.

Lambin (2007) plantea que la influencia de todos los componentes del marketing sobre la gestión comercial comenzó no solo con generar una mayor eficacia, sino que permitió crear perfiles de clientes, los cuales poseen características identificables y por tanto posibles compradores. De esta forma se garantiza el conocimiento previo en cuanto a canales de contacto y formas adecuadas de comunicación, así se establecieron las bases de una transición que iba de la gestión de los intercambios a la gestión de relaciones con los clientes.

Camino Loli et al. (2022) afirma que este proceso ocurrió como parte de una comprensión más amplia de los vínculos entre las fuerzas de la competencia, dado que el producto o el servicio son el eje central de la gestión comercial, puesto que actúan como variables que engloban los bienes y servicios que brinda una determinada empresa y por tanto constituyen el medio mediante el cual se satisfacen las necesidades de los clientes.

Así surgieron las primeras teorías del marketing de relaciones planteadas por Crosby, Evans y Cowles (1990), Grönroos, (1990) y Andaleeb (1992) las cuales consideraban a la confianza como el eje central de todas las relaciones de los clientes con las empresas.

Los estudios de Morgan y Hunt (1994) son claves para comprender la esencia y eje neurálgico de la teoría del marketing de relaciones, puesto que, en estos estos, se identifica a la confianza como el constructo indispensable en su modelo de marketing integrado por variables de mediación.

Luego a través de las investigaciones de Wicks, Berman y Jones (1999), y Rich (2000) al definir la dimensión de confianza como una relación comercial que arroja el estado por el cual cada elemento puede confiar en la integridad y coherencia de la promesa ofrecida por la otra, y demostraron la relevancia de asumir este enfoque dentro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Para Armstrong y Kotler (2013) esta transición se consolidó al comprender que la venta no solo consistía en una ganancia económica de parte de la empresa de cara al cliente, sino en que los clientes son la otra cara de la moneda de la venta, pues estos como individuos u organizaciones (que adquieren bienes o servicios)

son los elementos a satisfacer mediante los bienes o servicios canjeados entregando valor monetario como intercambio y que la venta solo se produce si el cliente necesita lo ofrecido por la empresa, tiene experiencias previas o mantiene una relación de confianza y seguridad en que sus necesidades estarán siempre priorizadas.

Muchas empresas en la práctica comercial diaria se percataron de que estas estrategias basadas en el fortalecimiento de la confianza derivaban en un mayor número de clientes retenidos y fidelizados, los cuales eran una cantera de ventas constante a la que era necesario atender y mantener dentro del grupo de confianza.

Para Armstrong y Kotler (2013) todos los elementos que conforman la gestión comercial en esencia permitieron el surgimiento de una dirección de marketing, juntos diseñan estrategias capaces de consolidar relaciones con los clientes y garantizar rentabilidad económica a largo plazo.

La razón más relevante de este fenómeno radica en que las relaciones clientes – empresa pueden establecer un compromiso y este a su vez es la principal ventaja de una empresa frente a su competencia, puesto que les será muy complicado comprender la esencia de esa relación, tratar de duplicarlas y llevarlas a la práctica en un entorno empresarial y organizacional totalmente distinto.

Entonces al comprender como el enfoque de marketing tradicional pretende concentrar sus esfuerzos sobre clientes ocasionales y el enfoque basado en relaciones busca estrategias factibles para que los clientes ocasionales repitan una y otra vez, se entiende como este último ha ganado mayor relevancia.

1.2-Sinergia entre Marketing Relacional y el Marketing Directo: efectos para la gestión de los servicios turísticos en el contexto de la transformación digital

A inicios del siglo XXI se produjo un auge en el desarrollo de la gestión comercial que fue siempre de la mano con el desarrollo tecnológico, el cual permitió innovar en marketing y establecer nuevos conceptos más profundos y elaborados, de esta forma la gestión comercial se volvió un proceso mucho más amplio y complejo (Moreno Ponce et al., 2022).

Para Sainz (2021) citado en Avellaneda et al. (2022), en la actualidad el desarrollo del marketing ha evolucionado hacia las esferas digitales, dado que los seres humanos han aumentado considerablemente su presencia y actividad en las redes. Esto toma gran importancia y crea un grupo de lineamientos y formas de actuar en el mundo on-line para poder comunicar, vender (no solo bienes y servicio, sino información) aumentando considerablemente los niveles de interacción entre los clientes y las empresas.

Melović et al. (2020) citado en Flores y Choque (2025), afirman que las primeras herramientas digitales con estos enfoques permitieron la implementación de plataformas de automatización del marketing, las cuales se han vuelto esenciales para medir el impacto de las campañas digitales y el marketing directo.

El estudio de Rohiman (2025) muestra cómo el marketing directo de contenido digital se ha vuelto crucial en la gestión de las relaciones, en el recorrido del cliente, y el tratamiento de posibles compradores, esto permite a las empresas personalizar sus ofertas y mejorar su compromiso con los clientes.

La investigación realizada por Santamaría Ruiz et al. (2025), muestra el potencial sin precedentes que tiene el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el machine learning, pues permite a las empresas optimizar estrategias de marketing directo a través de los medios digitales, permiten el análisis de datos de clientes con mayor rapidez y efectividad para luego personalizar sus ofertas y potenciar las relaciones cliente – empresa.

Otros estudios como los realizados por Aang y Siddiq (2025) y Shaheen (2025), confirman que las herramientas digitales de marketing directo como las redes sociales, el comercio electrónico y el email marketing son herramientas fundamentales para las empresas que buscan mejorar las relaciones con sus clientes.

Para Safitri y Komaryatin (2025) y Neciosup (2025), las marcas y empresas deben invertir no solo en tecnología, sino también en usarlas de forma adecuada para llegar a audiencias de forma directa y segura, solo así se podrán construir relaciones significativas con sus consumidores a través del marketing digital.

El aspecto de Social Media abarca todo el trabajo e interacción en redes sociales, que va más allá de realizar publicaciones y responder comentarios, se trata de sacar beneficios e invertir en estrategias basadas en logros de mercado, de forma intencionada y con propósito (Angamarca et al., 2023).

En cuanto al email marketing, constituye una herramienta de comunicación digital, según Cáceres-Martelo et al. (2021) posee tres ventajas como la rapidez, la capacidad de ser medible y que opera en tiempo real. Es una forma de proponer clara y eficazmente contenido de valor y beneficios a los clientes, todo de forma automatizada y masiva mediante el uso de algoritmos y software especializado.

Para Rincón-Garzón et al. (2025), una de las tendencias es la utilización de contenido audiovisual. Por ello miles de marcas han decidido apostar por la creación de videos e incorporarlos dentro de la estrategia de contenido. Las personas son cada día más consumidores de contenidos cortos, concisos, directos y que transmitan mensajes con imágenes.

Según Gómez y Pasto (2024), existen dos tipos de posicionamiento de contenido catalogados como SEM (Search Engine Marketing) y SEO (Search Engine Optimization).

El SEM está basado en la gestión de enlaces patrocinados en portales y buscadores, gestión de campañas de publicidad en buscadores mediante el sistema de pago por clic en las principales redes publicitarias como Google Adwords, Yahoo Search Marketing, entre otras. Este método permite aumentar la visibilidad en los monitores de búsqueda y atraer clientes potenciales de manera rápida y efectiva.

Por otra parte, el SEO constituye el posicionamiento natural en buscadores. Conjunto de técnicas de desarrollo web que tienen como objetivo mejorar la posición de un determinado sitio web en la lista de resultados de los motores de búsqueda cuando se introducen términos de búsqueda relacionados con la actividad de dicha web de manera orgánica, sin sistema de pago.

Alineadas al posicionamiento está el Branding, cuyo propósito es resaltar los valores de una marca y despertar sensaciones, crear conexiones conscientes e

inconscientes, que serán cruciales para que el cliente elija su marca en el momento de decisión de compra (Huertas et al., 2022).

Todos los aspectos mencionados anteriormente tributan a la conceptualización y desarrollo del Engagement. Para Safitri y Komaryatin (2025) puede definirse como el nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca, y está va más allá de la compra de sus productos o servicios. Entre otras cosas, engloba interacción constante, confianza e, incluso, empatizar con los valores, percepciones y mensajes de esta.

Las prácticas empresariales modernas usan el Engagement como forma de mantener su cuota de mercado, incluso añadir rentabilidad a las interacciones mediante novedosos conceptos y aplicaciones como las conocidas Landing pages, esta es una página dentro de un sitio web, desarrollada con el único objetivo de convertir los visitantes en Leads o prospectos de ventas por medio de una oferta determinada (Neciosup, 2025).

Para Obando y Luis (2025) una de las formas más ingeniosas de usar las landing pages es mediante PPC (Pay Per Click), o pago por clic es un modelo de publicidad digital en el que el anunciante paga una cantidad (fija o determinada por subasta) cada vez que un usuario hace clic en uno de sus anuncios para visitar su página web.

Lo anteriormente mencionado dio inicio a lo que se conoce como Marketing de afiliación, anuncios publicados en las plataformas y páginas en líneas pertenecientes a una red de marketing de personas o empresas afiliadas a determinadas organizaciones de gestión de anuncios, basados en la atracción de tráfico y ventas se generan ingresos que se comparten con el medio donde se produjo el PPC.

Otras tendencias que aumentan la solidez del Engagement son el Inbound marketing y el marketing de influencia. Ambos enfocados en la generación de confianza.

Para Sihuincha (2024) el inbound marketing se centra en que los usuarios o clientes accedan los productos o servicios de forma tal que se comprendan sus

necesidades e inquietudes para ofrecer soluciones que los satisfagan de forma directa.

El mismo autor hace referencia al marketing de influencia al afirmar que las marcas colaboran con influencers (personas con gran número de seguidores en las redes y plataformas digitales) con el objetivo de llegar a sus seguidores y obtener recomendaciones directas.

El estudio de Rohiman (2025) muestra cómo el marketing de contenido digital se ha vuelto crucial en el recorrido del cliente, permite a las empresas personalizar sus ofertas y mejorar su compromiso con los clientes.

1.2.1-Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como soporte del Marketing Relacional

Armstrong y Kotler (2013) hacen énfasis en la importancia de entender las necesidades de los clientes como una fuerza que impulsa a las empresas a alcanzar el éxito en el largo plazo. Este enfoque integral comprende desde la segmentación de los mercados hasta el marketing relacional y la creación de valor. Al usar tecnologías de la informática y las comunicaciones (TICs) se brinda a las empresas un marco robusto que facilita la orientación hacia los clientes de todas las operaciones que realiza.

Además, los hallazgos del estudio realizado Gutiérrez Gutiérrez (2025), sobre uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como soporte de teorías de marketing basadas en relaciones, resaltan que estos nuevos canales ofrecen oportunidades innovadoras para interactuar con los consumidores. La investigación muestra que factores como la igualdad digital y la confianza son fundamentales para fomentar la adopción en estos entornos emergentes, lo que plantea un desafío adicional para las empresas, que deben adoptar nuevas tecnologías y asegurarse de que estas sean accesibles y confiables para todos los segmentos del mercado.

Por otra parte, Díaz et al. (2024) citado por Flores y Choque (2025), demostraron una relación significativa alta entre el empleo de TICs centradas en gestionar las relaciones con los clientes a través de los datos y la fidelización. Corroboraron que los esfuerzos de la empresa en optimizar el uso de sus redes sociales y sitios web para lograr que los clientes experimenten una interacción agradable y

una búsqueda de información efectiva influyen significativamente en la creación de relaciones duraderas, recuerdos y asociaciones con la marca.

Mkwizu (2019) citado por Pérez Labrada et al. (2022) plantea que el uso de las TICs supone enormes ventajas en la industria turística, puesto que al presenciar un crecimiento acelerado de usuarios en las plataformas on-line y las redes sociales a través de los teléfonos móviles hace suponer que el marketing de relaciones constituye una ventaja competitiva, se logra entonces extender el turismo y llegar a más clientes potenciales.

Dado que el marketing digital en el turismo tiene sus potencialidades en la Web 2.0, se facilitan integraciones clave entre la representación de la información, la colaboración, la comunicación, la interactividad y las transacciones.

Según Arteaga Flores et al. (2021), los objetivos del marketing relacional en turismo cobran vida a través del uso de las plataformas disponibles en internet, ya sea a través del uso de softwares de análisis o innovaciones tecnológicas.

Para Kablah et al. (2004) la definición de marketing relacional y su uso en la industria del turismo se centra en la empleabilidad de todas las herramientas y tecnologías digitales al alcance de las empresas para promover destinos o productos turísticos, cuyo objetivo es la interacción de los consumidores con las marcas a través de medios digitales.

La medición del valor de un negocio desde las tecnologías de la información y la comunicación, han sido tradicionalmente problemáticas, pues, los medios sociales son diferentes a los medios tradicionales, ya que, requieren un enfoque diferente para su evaluación.

Si bien es cierto lo plantado anteriormente, Ayerve et al. (2022) plantea que el impacto de la actividad online se puede medir utilizando métricas cuantitativas definidas, pues, las redes sociales generan una cantidad considerable de datos cualitativos que las métricas tradicionales, por sí solas, no logran abordar o cuantificar en términos monetarios.

Priyo Sutanto et al. (2025) plantean que la promoción a través de los medios digitales es rápida, así como la utilidad percibida, dado que las redes sociales tienen la ventaja de llegar a una audiencia global.

Para Mansour et al. (2024) las publicaciones y comentarios en redes dan paso a oportunidades de interacción social con el Customer Relationship Management (Social CRM). La función de este está centrada en Identificar, el nivel de influencia que tienen los usuarios en las redes sociales, mediante estadísticas de rangos sociodemográficos y la interacción que presenta cada una de sus visitas, así como responder y crear las relaciones al despejar dudas de los usuarios.

Según Aguilar y Peralta (2024) las agencias turísticas, para lograr sus objetivos comerciales, incorporaron herramientas tecnológicas como Sistemas de Distribución Global (GDS), los cuales optimizan la eficiencia de las agencias de viajes a nivel internacional, de esta forma la coordinación se mejora de forma global en cuanto a servicios, reconociendo que hoy en día estas agencias ofrecen enormes oportunidades al crecimiento del turismo, además de llevar siempre el marketing relacional de la mano con el manejo adecuado de las TICs.

Parte de la industria turística está estrechamente vinculada hoy en día al desarrollo software y las TICs, la mayoría de empresas desarrolladoras actúan como proveedoras de servicios a las agencias para lograr mejores ventajas competitivas, aunque también han aparecido herramientas digitales libres de pagos y suscripciones, pero con limitaciones considerables en comparación con las versiones de pago.

Entre los sistemas de software e infraestructura digital utilizada por parte de la industria turística destacan software de integración como los CRM, ERP, el uso de modelado de negocios a través de herramientas BPMN, entre muchos otros ejemplos.

1.2.2-La Lógica Dominante del Servicio como contenido componente del enfoque de Marketing Relacional en turismo

Lovelock y Wirtz (2009) definen el Marketing de servicios como el conjunto de ocho factores (a los cuales denominaron 8 P del marketing de servicios) que trabajan al unísono, siendo estos los elementos del producto, proceso, lugar y tiempo, entorno físico, precios y costos para los consumidores, personal, promoción, productividad y calidad.

El enfoque del marketing de servicios radica en el logro de la rentabilidad a través de la creación de relaciones con los clientes de un segmento de mercado adecuado, indagando constantemente en la forma de reforzar su lealtad. Para lograr esto es necesario elevar la calidad del servicio que se ofrece, de no ser así las utilidades de las empresas generalmente decrecerán en relación a la cantidad de ellos que se cambien a la competencia.

Para Lovelock y Wirtz (2009), evitar esta pérdida es posible, siempre y cuando exista un manejo eficiente de lo que ellos denominaron sistema de marketing de servicios, conformados por las operaciones que intervienen en el servicio, la entrega del mismo y los puntos de contacto con los clientes.

Pursell (2023) citado en Pedreschi y Nieto (2023) define el marketing de servicios como un proceso a través del cual un negocio propone resaltar los valores intangibles de los productos que ofrece a la hora de acometer un análisis de deficiencias o resolver cualquier problema relacionado con sus clientes, estos clientes constituyen todos aquellos a los que se les provee servicios ya sea, empresa – consumidor (B2C) o empresa – empresa (B2B).

Según Briceño Morillo (2024) el marketing de servicios de la actualidad está formado por el amplísimo conjunto de herramientas que de forma táctica y combinada permite a una empresa generar respuestas dirigidas a mercados objetivos, de esta forma se influye en la demanda de los consumidores.

Para Ramos (2024) estas estrategias de influencia deben partir del servicio al cliente, y su estructura debe tener concordancia directa con las necesidades de aquellos individuos que contactan con los vendedores. De esta forma el servicio al cliente es de carácter intangible y puede tener o no, vínculo con un producto físico.

Huamaní y Félix (2022) afirman que la calidad de este servicio al cliente dentro del marketing debe superar las expectativas del cliente, pues es de esta forma que se aumenta la fidelización y el número, pues estos emitirán recomendaciones a otros consumidores.

Para Churrango Zapata (2025), las operaciones turísticas dependen de una gestión comercial precisa basada en marketing, puesto que su finalidad

constituye en esencia, la satisfacción de necesidades asociadas a los objetivos del turismo por parte de los viajeros (ocio, entretenimiento, familia, entre muchos otros). Si esto se une a la competencia, declarar una planeación de marketing es una necesidad y conduce de forma exacta al cumplimiento de los objetivos propuestos.

El desarrollo de productos y experiencias turísticas como se vio anteriormente, forma parte de la gestión comercial, este se encarga exclusivamente del diseño y mejora continua de lo que se ofrece por parte de las entidades turísticas, añadiendo gestión de la calidad y personalización para diferentes segmentos de mercado (Gutiérrez Céspedes, 2025).

A partir de los primeros aportes relacionados con los enfoques de marketing de relaciones, varios autores como Lewis y Chambers en 1989 y Reid en 1989 han hecho énfasis en lo idóneo que resulta este enfoque en determinados contextos.

Otros autores destacan que el marketing relacional es ideal para los contextos de servicios, esto principalmente se debe a las constantes interacciones con los clientes, por tanto, existen un mayor número de momentos de la verdad (Negussie, 2024).

Las investigaciones realizadas por Reid en 1989 y Buttle en 1996 abordan diferentes puntos de vista con respecto al marketing en el turismo, aunque tienen puntos en contacto como la intangibilidad de los servicios.

Lewis y Chambers (1989) citado por Nova Castillo (2009), argumentan que en ningún otro sector de la economía el marketing relacional resulta tan ideal como lo es en el turismo. Esto se debe en gran parte a los diversos contactos que ocurren diariamente entre los clientes y los proveedores de servicios.

Es importante entender que en el contexto de los destinos turísticos el tratamiento del marketing de servicios es el hecho de resaltar la importancia de identificar la cantidad de viajeros con los cuales se alcanza la máxima rentabilidad para ambas partes (Coronel et al., 2022).

Shoemaker y Lewis (1999) citado por Vaca (2025), aportaron uno de los primeros conceptos referentes al valor del cliente, el cual debe ser calculado como una

función que comprende el valor monetario de sus compras en el tiempo menos los costos dedicados al servicio por parte de la empresa.

De este modo se comprenden a Chávez Cruz et al. (2025) cuando plantean que el éxito del marketing de relaciones en el sector turístico, depende en gran medida del marketing de servicios, dado que es indispensable hacer crecer la lealtad de los turistas, así la cultura de coordinación y colaboración entre las partes añade valor a los viajeros. Esto propicia que la relación de lealtad crezca y dure más tiempo.

Armstrong y Kotler (2014) definen el marketing turístico como el conjunto de actividades creadas para lograr la satisfacción y gustos de los turistas, de esta forma se persigue maximizar las ganancias económicas, sociales y culturales de los destinos turísticos, de esta forma se promueve un desarrollo equilibrado y sostenible.

Para Paredes Rodríguez et al. (2021), los mercados turísticos en la actualidad se caracterizan por una alta competitividad, la mayoría de las entidades turísticas basan sus ofertas en destinos turísticos consolidados y que su enfoque es hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una adecuada orientación del marketing.

Para Deliana et al. (2025) la orientación al marketing por parte de los destinos turísticos no es más que la implementación del concepto de marketing enfocado en las necesidades de los públicos objetivos y los resultados económicos obtenidos. En la esfera cultural este tipo de marketing debe entenderse como un tipo de cultura empresarial.

Referente a lo anteriormente planteado, Cedeño (2023) citado por Vega y Aragón (2025), afirma que esta cultura de apoyo busca crear relaciones sólidas con los clientes, se crea una diferenciación entre los atractivos turísticos y se reactiva el potencial de las comunidades.

Dentro de la industria turística sobresalen las agencias de viajes, las cuales son entidades netamente de servicios y comercialización de ahí que sus funciones sean muy específicas y vinculadas directamente con el marketing de servicios. Sus objetivos pueden variar, pero abarcan generalidades como la organización

y diseño de productos turísticos para su comercialización a viajeros (Centro de Apoyo Tecnológico a Emprendedores, 2025).

Una característica presente en todas es su capacidad de asesorar y ofrecer información debido al alto contacto con los públicos. Esto gracias a que para lograr sus objetivos contratan servicios turísticos, los cuales van desde hoteles, líneas aéreas hasta centros gastronómicos y de ocio. Por tanto, poseen un panorama amplio y diverso de la actividad turística en los destinos que operan.

Según Gutiérrez y Gómez (2023) la investigación sobre co-creación en turismo se ha centrado en la co-creación de experiencia y las habilidades de los clientes que los califican para participar en desarrollo de nuevo servicio o producto turístico.

La vinculación temática de la co-creación se encuentra presente en el área temática de marketing, ya que incluye la participación y satisfacción del cliente. Las empresas turísticas además de llevar a cabo actividades de mercadeo también hacen uso de la co-creación, dando paso a que el cliente colabore en brindar sus experiencias (buenas o malas) al ser usuarios del producto o servicio que éstas ofrecen (Gutiérrez y Gómez, 2023).

En el 2004, los profesores Stephen Vargo y Robert Lusch iniciaron una nueva línea de investigación de Marketing denominada Nueva Lógica Dominante del Servicio.

Para García Rodríguez (2011) citado por Gutiérrez y Gómez (2023) desde el punto de vista del marketing, “para una empresa resulta esencial el conocimiento de los deseos de los consumidores para ofrecer un servicio adaptado a sus necesidades, aumentando, en consecuencia, las posibilidades de éxito. Es importante que las empresas tengan conocimiento del perfil de sus clientes actuales y potenciales, para lograr sus objetivos organizacionales.

Una atención de calidad ofertada debe cumplir con la expectativa del cliente, ya que esta es algo que la empresa no puede predecir, se debe actuar de acuerdo con las necesidades que demandan sus clientes, a los productos y servicios que ofrece, ya que el consumidor crea grandes expectativas para sentirse satisfecho.

El servicio puede definirse como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Armstrong y Kotler, 2014).

Para Botero Toro et al. (2022) citado por Gutiérrez y Gómez (2023), existen factores que describen la lógica dominante de los servicios. Entre ellos se destaca como factor la co-creación, que es el esfuerzo conjunto de diversas partes interesadas de una organización para mejorar el proceso de creación de valor, con el propósito de desarrollar objetos compartidos y mejorar su rendimiento.

1.3-La Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) y los componentes que la integran. Aplicaciones en servicios turísticos

La analítica de datos se ha desarrollado con mayor presencia en las empresas desde 1970, aunque se registran los primeros grupos analíticos en 1954 con la corporación UPS.

Según Sánchez y Paradina (2025) los periodos que ha plasmado el análisis de datos son distintos, los cuales son, apoyo a las decisiones, apoyo ejecutivo, procesamiento analítico en línea, inteligencia de negocio, analítica y big data.

En la actualidad la personalización emerge como la prioridad más relevante, con un enfoque en el uso de datos para ofrecer experiencias más significativas y alineadas con las expectativas de los consumidores. Sin embargo, persisten desafíos en la integración de tecnología avanzada, la automatización de procesos y la medición efectiva del impacto de estos programas.

las empresas están apostando por mejoras en la captura de datos, la expansión de recompensas experienciales y la creación de ecosistemas de beneficios más integrados. Al mismo tiempo, la necesidad de una estrategia omnicanal se hace evidente, con la inscripción digital ganando terreno (EY, 2025).

En este contexto, la confianza y la transparencia en el manejo de datos serán factores decisivos para consolidar la lealtad y diferenciar a las marcas en un entorno altamente competitivo.

Según Gutierrez et al. (2023) los procesos de digitalización de los medios de comunicación han traído consigo un incremento en el desarrollo de negocios relacionados con la gestión de datos, los cuales se obtienen mayormente del seguimiento de cookies y navegación web.

Para Napoli (2016) y Arsenault (2017) citados por Sangil y Portilla (2021) los medios se dieron cuenta de esta ventaja y sacan partido de ellos. considera incluso que los medios se pueden definir actualmente como servicios de datos.

Preciado-Ortiz (2025) plantea que el acceso a los datos por parte de los medios en la actualidad se gestiona a través de Customer Relationship Management (CRM), esto no supone nuevos usos para los datos, sino que permite conocer la audiencia digital. Esto genera una ventaja particular, pues el acceso a los datos y su utilidad pasa a ser inmediato y en muchos casos a gran velocidad y accesible al instante.

Para Barberá Navarro (2025) estos datos de audiencia de contenidos digitales también son de interés en el área de comercialización, de cara a vender la audiencia a los anunciantes. La digitalización ha implicado incluso el desarrollo de nuevos sistemas de medición o mejora de los actuales.

Ali Qalati et al. (2024) indica que un conocimiento limitado sobre este tipo de herramientas digitales puede obstaculizar la adopción del marketing digital, lo que subraya la necesidad urgente de capacitación y educación en este ámbito.

Para Morales Serazzi (2021) el manejo de los datos impone un nuevo nivel de competitividad entre las organizaciones y esto supone un factor muy importante para posicionarse ante los segmentos y mercados objetivos.

Según Armstrong y Kotler (2014) el sistema de información de marketing (SIM) está formado por el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los profesionales del marketing.

Estos autores subrayan que el SIM se ocupa de administrar el flujo de datos proveniente de muchos proyectos, estudios y fuentes secundarias hacia los posibles gerentes que lo van a utilizar. Para ello, estos autores indican que se necesita el uso de bases de datos para organizarlos y almacenarlos y, además,

se requiere de un sistema de apoyo a las decisiones para recuperar los datos y transformarlos en información, así como distribuir dicha información a los usuarios. Todo esto se conoce como Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing (SADM).

Trespalacios, Vázquez y Bello (2005) citados por López Bonilla et al. (2015) sostienen que el SADM asume los cambios sustanciales producidos por las nuevas tecnologías de la información que hacen posible una ayuda mucho más directa y adaptada al decisor.

Según estos autores existen diferencias entre el sistema de información de Marketing y el sistema de apoyo a las decisiones de marketing.

Tabla 1: Diferencias entre Sistema de Información de Marketing y Sistema de apoyo a las decisiones de marketing.

SIM	SADM
Problemas estructurados	Problemas no estructurados
Uso de informes	Uso de modelos
Estructura rígida	Interacción amigable
Información restringida	Adaptable
Se puede mejorar la toma de decisiones depurando datos primarios	Se puede mejorar la toma de decisiones utilizando análisis prospectivos

Fuente: López Bonilla et al. (2015).

Para López Bonilla et al. (2015) es necesario unir ambos conceptos en un modelo más integrador partiendo de los siguientes elementos:

- Base de datos. Es un conjunto de datos dispuestos en forma lógica y organizados de manera que un ordenador puede almacenarlos y procesarlos. Se sustenta en los registros de datos de todo tipo de fuentes internas y externas a la organización.
- Capacidades de análisis. Se trata de disponer de los medios y las habilidades suficientes para poder realizar cálculos y establecer relaciones entre los datos. Se sirve de las diversas aplicaciones estadísticas existentes o incluso de las propias aplicaciones desarrolladas por la organización.
- Banco de modelos. Constituye una serie de esquemas teóricos que representan una realidad compleja con objeto de facilitar su comprensión.

Se basa en la simulación de las relaciones entre las distintas variables de marketing.

- Capacidades de diseño o presentación. Se refiere a las diversas opciones de formato de los resultados obtenidos por el usuario. Se incluye la presentación de cualquier tipo de gráficos, tablas o documentos que favorezca una rápida y clara idea de la consulta.

Según Peppers y Rogers (2018) citado por Isaurralde Del Puerto (2023), quienes desarrollaron el concepto de gestión de relaciones con los clientes (CRM) centrada en el cliente, implica el análisis de datos y el diseño de estrategias personalizadas para cada cliente.

De acuerdo a este concepto todas las áreas de la empresa deben estar alineadas en una misma estrategia para lograr la satisfacción y fidelización del cliente. La gestión en relación al cliente, o CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management), se ha convertido en una herramienta clave, logrando así un incremento en las ventas y una mejora en la rentabilidad de la empresa

Según Ileana et al. (2025) las empresas comenzaron a implementar el uso de tecnologías informáticas y de comunicación para llevar los procesos de negocio a un nivel mucho más elevado, creando así aplicaciones de recolección y tratamiento de datos.

Según Solis (2021), existen una serie de criterios diversos en relación al concepto de CRM, hay autores que señalan que el CRM existe si las tecnologías de información de la empresa lo permiten, además se encuentra estrechamente vinculado con el marketing de relaciones.

Según Randolph (2019), las tecnologías de gestión de relaciones con los clientes o CRM (Client Relationship Management) trasciende de una simple herramienta tecnológica a una herramienta de negocio que integra las funciones de marketing, ventas y servicio al cliente con el objetivo de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes.

Para Quesada Torres y Chamba Méndez (2023) las empresas que han integrado este tipo de herramientas en sus procesos de gestión obtienen conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, de esta forma se logra tener una

visión integrada del cliente en toda la organización a través de un manejo eficiente de la información.

El estudio realizado por Guerola-Navarro et al. (2020) muestra que el CRM tiene un gran impacto en la retención de clientes, así como en la generación de ingresos. Sin embargo, su adopción se enfrenta a desafíos como el alto coste y la resistencia al cambio tecnológico.

La revisión de la literatura permite conceptualizar el CRM desde tres perspectivas que condicionan su desempeño. En primer lugar, el CRM es considerada como una estrategia de negocio al integrar personas, procesos y tecnología, en áreas relacionadas con la atención del cliente (Moorthi, 2020 citado por Tito Huamuani et al., 2023).

Para Palazzo et al. (2021) y Sakunthala (2021), en segundo lugar, el CRM es enfocado como un proceso multifuncional de conocimientos y habilidades para atraer y retener clientes selectos, mediante la entrega del valor superior con eficiencia y eficacia.

Eltahir et al. (2021) plantea que, en tercer lugar, el CRM es entendido como sistema de información, tecnología y base de datos que facilita la adaptación del servicio a las necesidades de cada cliente.

Para Tito Huamuani et al. (2023) se considera el CRM como un proceso multifuncional e integral donde sus cuatro componentes trabajan en sinergia y articulación. De esta forma, la organización de recursos CRM implica la toma de decisiones de la alta dirección en lo referente a estructura, diseño organizacional, recursos y gestión del talento humano. La tecnología CRM permite a los ejecutivos la recopilación y difusión a través de bases de datos, almacenamiento, minería de datos y sistemas de software.

Un análisis más integral es planteado por Frías et al. (2022) donde se demuestra que solo los ejecutivos que otorgan valor a una cultura organizacional centrada en el cliente podrán implementar con éxito diversas estrategias comerciales, tal y como, lo constituye la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM).

Por lo tanto, puede afirmarse que existe consenso, en torno a que la aplicación de la Gestión electrónica de Relaciones con Clientes en empresas de servicios

turísticos sobresale por su eficacia y eficiencia al asumir un rol mediador entre la toma de decisiones directivas y la retención de clientes de valor.

Diversas investigaciones tratan el tema de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) desde varias aristas, como la satisfacción basada en lealtad y posterior retención de los clientes, así como el análisis del uso e implementación de las herramientas CRM capaz de generar impactos significativos en la industria minorista on-line (Chen y Popovich, 2003).

Para Ricalde (2021) esto se debe en gran medida a que un CRM es un software o sistema que ayuda a las empresas a gestionar, analizar y mejorar sus interacciones y relaciones con los clientes.

Uno de los primeros modelos de CRM fue planteado por Nova Castillo (2009), orientado a potenciar la lealtad de los turistas que visitan un destino.

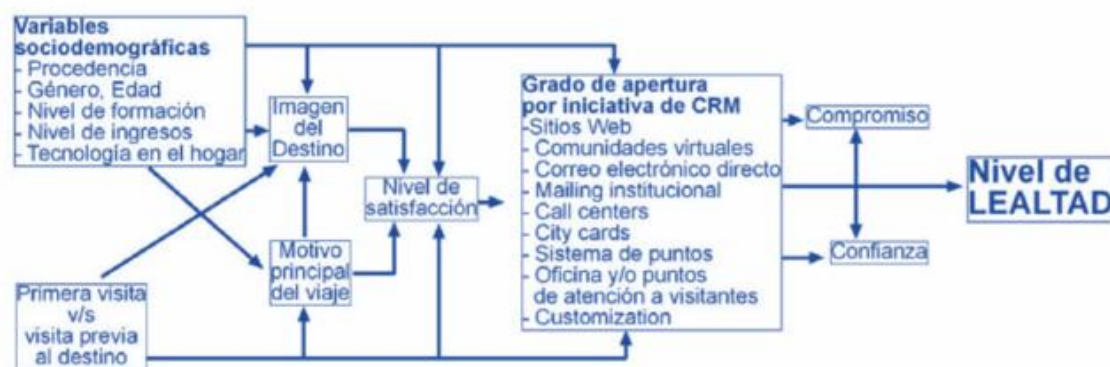


Figura 1: Modelo de CRM basado en el aumento de la lealtad de turistas.

Fuente: Nova Castillo (2009).

Para Triana (2022) la implementación de una herramienta CRM debe contar con una política de manejo de clientes que registrará la implementación, capacitación y seguimiento desde la práctica mediante pasos para la gestión de clientes.

Para el autor estos pasos se pueden enumerar de la siguiente forma:

1. Registro de los clientes en el sistema o ubicación mediante base de datos asignada.
2. Diligenciamiento de toda la información del cliente dentro de cada uno de los estatus de su proceso.

3. Asignación de tareas mediante la herramienta a las demás áreas para su respectiva gestión.
4. Cargar al CRM los documentos soportes de los procesos.

Según Elshaer et al. (2025) no se puede entender el CRM como software para manejar bases de datos, ni un sitio web, ni la segmentación de clientes y mucho menos la atención al cliente. Si bien es cierto, las grandes empresas disponen presupuestos estratégicos basados en software de gestión de la administración de las relaciones con los clientes, es necesario pensar que a manera de pequeñas empresas se pueden forjar un proceso de administración que se base en el aprovechamiento de sus recursos y del conocimiento para generar sus propias soluciones de gestión.

Para Wulandari et al. (2025) la implementación de un CRM en cualquier empresa u organización que no tenga herramientas de este tipo siempre darán un salto hacia la mejora de la gestión de relaciones con los clientes debido al alto grado de integración y automatización que posee, además está completamente orientado a la gestión del marketing digital (ver Anexo 1: estructura funcional de un sistema CRM).

Esta mejora es visible en aspectos clave como lo son:

- **Centralización de Datos:** Almacena toda la información de los clientes en un solo lugar, como contactos, historial de compras, preferencias y comunicaciones anteriores.
- **Segmentación Eficiente:** Permiten segmentar a los clientes en distintos grupos según diversos criterios, como comportamiento de compra o demografía.
- **Automatización de Tareas:** Automatiza tareas repetitivas como el seguimiento de ventas, el envío de emails de marketing y la gestión de citas, lo que permite a los equipos centrarse en tareas más estratégicas.
- **Análisis y Seguimiento:** Ofrece herramientas de análisis y generación de informes que ayudan a comprender mejor las necesidades y comportamientos de los clientes.

- **Gestión de Leads y Oportunidades:** Ayuda a gestionar y seguir el progreso de los leads y oportunidades de ventas, mejorando las tasas de conversión (ver anexo 2 embudo de conversión de lead a cliente).

Según Wulandari et al. (2025) una empresa de viajes y turismo puede beneficiarse enormemente del uso de un sistema de CRM por varias razones, la primera de ellas es la mejora en la Gestión de clientes a través de la implementación de un marketing dirigido y la segunda es la significativa mejora que se produce en el servicio al cliente.

Para Jung-Yi y Chien-Cheng (2025) estas razones permiten afirmar que el CRM constituye la herramienta ideal para las agencias de viajes por su alta capacidad de análisis de datos y tendencias. Al automatizar procesos se reducen errores y aumenta la eficiencia operacional. Facilita la gestión de reservas y el seguimiento, así como capacidad de predicción y comportamiento de los mercados y clientes. Su capacidad de integración con otras plataformas permite que la gestión de cupos y tarifas suceda de forma rápida y efectiva.

Izquierdo et al. (2023) citado por Suárez Alfaro et al. (2025), a través de una revisión sistemática y metaanálisis plantean que el aumento de competitividad depende en gran medida de la adquisición de nuevas tecnologías como los CRM.

Según Yzaziga (2018) las empresas que integraron un sistema CRM en la organización lograron obtener mejores ventas y una mayor participación en el mercado, aumentando la fidelidad y cantidad de clientes satisfechos.

Según Zamora y Panchana (2024) la gestión de relaciones con los clientes es una estrategia de negocios para seleccionar y administrar relaciones valiosas y de largo plazo con los clientes, por tanto, el CRM requiere de una cultura de negocios centrada en el cliente, para soportar procesos efectivos de ventas, mercadotecnia y servicio al cliente. Son precisamente estas tres áreas las que centran la estrategia CRM.

- **Ventas:** ventas en campo, ventas por teléfono, ventas por comercio electrónico, ventas on-line.

- *Soporte y servicio al cliente*: servicio en campo, servicio basado en internet, autoservicio mediante sitios web, Call Centers (manejan todos los canales de contacto).
- *Mercadotecnia*: herramientas de análisis de información de clientes con soporte para toma de decisiones estratégicas, aplicaciones de administración de contenido (permiten a los gestores ver y tener acceso a las reglas del negocio). Sistema de administración de campaña (herramienta de bases de datos para seguir el impacto en varios segmentos de clientes).

Para que la estrategia CRM y sus tres ejes principales funcionen de forma correcta, debe contar con un grupo de aplicaciones capaces de hacerlo funcionar:

- *Automatización de la fuerza de ventas*: tiene como objetivo reducir el ciclo de ventas e incrementar la eficacia de la fuerza de ventas (automatización de propuestas o citas para ventas, revisión de registros, captura de información crítica, aprendizaje acerca de nuevos productos y servicios).
- *Automatización de mercadotecnia*: tiene como objetivo asignar recursos a los mercados objetivos, donde se incluye la planeación, ejecución, automatización de campañas de mercadotecnia.
- *Aplicaciones de soporte y servicios al cliente*: tiene como objetivo manejar las preguntas, problemas o asuntos de los clientes de forma óptima, mientras la satisfacción del cliente es el principal objetivo, varias aplicaciones de este tipo aumentan sus ingresos a medida que proporcionan servicios a través del cross-selling o venta cruzada.
- *Administración de canal*: extiende el CRM a las necesidades de los canales de venta, muy usado en empresas que permiten a agentes externo o empresas promocionar sus servicios por fuera del equipo de ventas.
- *Ventas y servicio de campo*: aplicaciones de integración con sistemas móviles de ventas y servicios a través de internet.
- *Mesa de ayuda (Help Desk)*: soporta a los usuarios internos a través de aplicaciones que cubren el manejo de clientes externos e internos, manejo de reclamos y soluciones, así como estadísticas de servicio.

La teoría del marketing relacional debe ser llevada a la práctica y la manera más eficiente de poder hacerlo es a través de tecnología de software orientado a apoyar la gestión eficiente de los clientes. Este tipo de software pasaría a llamarse CRM por estar basado en esta teoría y se divide en tres categorías funcionales (Delgado, 2025).

Para Unanah y Mbanugo (2025) existen tres modelos de CRM:

- *CRM Operacional*: Ivorra Torregrosa (2025) afirma que son todas aquellas aplicaciones software que constituyen las áreas del CRM (ventas, mercadotecnia, soporte y servicio al cliente) y sus ejes centrales.
- *CRM Analítico*: Para Pedraza et al. (2025) son las aplicaciones software que gestionan todos los datos del cliente generado mediante herramientas operacionales. El CRM analítico está ligado a un concepto llamado Data WareHouse, que es el conjunto de herramientas de software que permiten evaluar tendencias, resultados y estadísticas para toma de decisiones.
- *CRM Colaborativo*: Según Zhu (2025) constituye todos los servicios de correo electrónico, comunidades, conferencias, sitios web que faciliten las interacciones entre los clientes y las empresas, estas herramientas son utilizadas para establecer el valor del tiempo de vida del cliente al crear una relación de sociedad. Estos sistemas deben ser muy eficientes en el manejo de comunicaciones.

Para cumplir con sus objetivos, el CRM obtiene datos desde cualquier touch points o puntos de contacto y consolidar la información en un recipiente central de datos. Una vez coleccionada, almacenada y organizada, la información es analizada desde diversas aristas por usuarios dentro de la empresa (Cortés et al., 2024).

Los diversos puntos de contacto tienen lugar cuando el cliente se acerca a la empresa a través de cualquier medio, a partir de este punto la empresa toma esta actitud como un interés, entonces se avanza a la captura de datos de un potencial cliente en el presente o en el futuro. Toda la información relevante se almacena y se analiza con vistas a comunicarla a las partes involucradas en la

gestión de ventas para su uso (ver Anexo 2 Diagrama de captura de datos de CRM).

1.3.1-La evaluación del estado de la Gestión de Relaciones con los Clientes.

Un enfoque en los indicadores clave de desempeño de un CRM.

Según Herrero López (2024) El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, (Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño), hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones.

El mismo autor hace referencia a que los KPIs surgen a partir de las propias operaciones que realiza una empresa para llevar a cabo su objetivo, de esta manera fija los posibles KPIs con los puntos clave en el proceso de comercialización de productos y servicios.

Por tanto, los KPIs permiten medir determinadas variables y resultados a partir de dicha información, así como analizar la información y efectos de unas determinadas estrategias (así como las tareas que se utilizaron para llevar a cabo las mismas).

Herrero López (2024) plantea que los KPIs tienen cinco características, lo que se conoce como método SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y basados en un período temporal).

Gracias a la mejora de las nuevas tecnologías de la información, ofrecen frente a los canales tradicionales en los que la cuantificación de determinadas cuestiones es tediosa y complicada, una medición mucho más sencilla, objetiva y fiable. Actualmente existen multitud de herramientas analíticas especializadas que permiten medir todo tipo de KPI (CRM, ERP, Bases de datos, Excel, entre otras).

El indicador costo de adquisición del cliente (CAC) es el resultado de la suma de las inversiones realizadas en marketing y ventas dividida por el número de clientes ganados en el mismo período. Es una métrica esencial para medir la salud financiera de una empresa (Majka, 2024).

Según Mendoza et al. (2023) los costos mencionados, miden la rentabilidad de una inversión en la adquisición de clientes, cuya efectividad evidencia lo que tiene que gastar el negocio para adquirir un cliente y con ello si la inversión realizada es rentable o no. Los costos de adquisición en general intervienen dentro del contexto financiero como la base para diagnosticar como se están administrando los recursos de una empresa, cabe resaltar la importancia significativa que conlleva ejercer las actividades ligadas a este entorno de una manera ética y profesional.

Según Mendoza et al. (2023) el CAC se calcula para un periodo de tiempo determinado según la ecuación 1.

$$CAC = \frac{\text{Costos totales de marketing y ventas}}{\text{Número de clientes nuevos adquiridos}} \quad (1)$$

Estos costos de marketing y ventas incluyen publicidad, salarios del equipo comercial y comisiones, materiales promocionales, entre otros que se consideren relevantes.

Para Von Matuschka (2015) el CAC tiene una estrecha relación con el indicador Valor de Vida del Cliente (Lifetime Value - LTV), pues es con estos dos indicadores que se realizan los análisis de interpretación. La importancia del indicador Valor de Vida del Cliente descansa en el hecho de que es una medida que tiene en vista el futuro a diferencia de otras medidas tradicionales que se basan en contribuciones del cliente a la empresa generadas en el pasado. Ayuda a los especialistas en marketing a adoptar actividades de marketing apropiadas para incrementar beneficios futuros.

La metodología permite incluir además de los clientes actuales a prospectos. Adicionalmente VVC es la única métrica que incorpora todos los elementos de los ingresos, gastos y comportamiento del cliente que sirven para estimular la rentabilidad. Esta métrica también se destaca por adoptar un abordaje centrado en el cliente en vez de en el producto (ver ecuación 2).

$$LTV = (\text{Valor de Compra Promedio}) * (\text{Número de Transacciones por Año}) * (\text{Vida Promedio del Cliente en Años}) \quad (2)$$

Los autores concuerdan en que la interpretación de estos indicadores está basada en condiciones para los resultados obtenidos.

Tabla 2: Interpretación del CAC y el LTV según su relación.

INTERPRETACIÓN	CAC-LTV
Bien	Un negocio saludable tiene LTV > 3 x CAC
Mal	Un CAC muy alto significa que se está gastando demasiado para conseguir un cliente, lo que no es sostenible. Indica ineficiencia en las campañas o en el proceso de ventas. Un LTV bajo o cercano al CAC significa que los clientes no son rentables a largo plazo

Fuente: Elaboración propia a partir de Mendoza et al. (2023) y Von Matuschka (2015).

Para Gutiérrez González (2021) el término Churn Rate hace referencia a la tasa de cancelación de clientes, es decir, se encarga de medir el porcentaje de clientes que se dan de baja de una empresa en un periodo de tiempo determinado. Es una métrica indispensable a la hora de conocer el motivo de la pérdida de clientes y gracias a él, poder elaborar estrategias de marketing que te permitan obtener una mayor fidelización de clientes.

Boyuan Zhang (2023) plantea que el indicador Tasa de Abandono o Pérdida de Clientes (Churn Rate), es lo opuesto a la retención: el porcentaje de clientes que se pierden o no repiten.

Para el autor este indicador se calcula para un periodo determinado según la ecuación 3.

$$CHR = \frac{\text{Clientes perdidos en el periodo}}{\text{Clientes al inicio del periodo} \times 100} \quad (3)$$

Según los autores la interpretación de este indicador depende en gran medida del segmento de clientes que se seleccione para hacer el cálculo y en dependencia del resultado se puede definir como:

- *Bien:* Una tasa baja (menor que el 10-15% anual es un buen referente).
- *Mal:* Una tasa alta es crítico. Confirma que hay una fuga constante de clientes.

Di Vittorio y Di Gioia (2020) afirman que la Tasa de conversión constituye un indicador capaz de medir el porcentaje de leads (potenciales clientes que mostraron interés) que se convierten en clientes que pagan.

Para determinarla en un periodo se calcula según la ecuación 4.

$$TC = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de Leads calificados} \times 100} \quad (4)$$

Según los autores la interpretación del resultado del cálculo permite determinar el comportamiento de la gestión de clientes a través de las siguientes condiciones:

- Bien: Una tasa estable o en crecimiento indica que el equipo de ventas y promotores es efectivo cerrando tratos. En sectores como turismo, un 10-20% puede considerarse como sólido.
- Regular/Mal: Una tasa baja puede indicar problemas en la calidad del lead, en el proceso de ventas, en la argumentación de los promotores o que la oferta no se alinea con la demanda.

La investigación realizada por Sánchez Salas (2023) demuestra que la generación de Leads sigue siendo clave para entender la forma en como los negocios evolucionan. Este indicador mide el volumen bruto de contactos o oportunidades nuevas que capta el equipo de promotores de ventas.

Por tanto, se determina a través de la suma del número total de nuevos leads en un período. La interpretación cobra sentido al hacer comparaciones entre periodos o fragmentando el periodo seleccionado en varios.

Para la autora, basados en estas comparaciones se procede a realizar una interpretación a través de condiciones:

- Bien: Un volumen estable o creciente, especialmente si son leads calificados (con un interés genuino).
- Mal: Una caída en la generación de leads indica problemas en las estrategias de marketing, en la efectividad de la promoción en punto de venta, o en la capacidad del equipo para captar datos de contacto.

Para Paz (2021) el indicador Tasa de Retención o también conocido como Tasa de Fidelización de Clientes, permite medir el porcentaje de clientes que repiten

un servicio con una determinada empresa en un período dado y se calcula según ecuación 5.

$$TR = \frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos durante el periodo}}{\text{Clientes al inicio del periodo} * 100} \quad (5)$$

El resultado de la tasa posee dos interpretaciones según condiciones:

- Bien: Una tasa alta (>60-70%) es un indicador excelente de satisfacción y de una buena relación post-venta. Significa que los clientes están felices y vuelven.
- Mal: Una tasa baja indica que los clientes se van después de su primera experiencia. Es una señal de alarma sobre la calidad del servicio o la falta de engagement o post-venta.

Para Majka (2024) el indicador Tiempo Medio entre la Creación y la Pérdida de un Cliente (Vida Promedio del Cliente) mide cuánto tiempo, en promedio, permanece un cliente activo con la agencia antes de dejar de comprar, y se determina según la ecuación 6.

$$VPC = \frac{1}{\text{Tasa de abandono}} \quad (6)$$

Los resultados se pueden interpretar de las siguientes formas:

- Bien: Un número alto (ej: +5 años) indica relaciones duraderas y clientes leales.
- Mal: Un número bajo (ej: <2 años) sugiere que los clientes tienen una vida corta con la agencia, a menudo por insatisfacción o falta de engagement.

1.4-Consideraciones generales del capítulo

El análisis teórico realizado confirma la pertinencia del marketing relacional y los sistemas CRM como paradigmas superiores al marketing transaccional, especialmente en el contexto de los servicios turísticos. Se ha evidenciado que la confianza, la personalización y el uso de datos son pilares fundamentales para la fidelización. Este capítulo sienta las bases teóricas de un procedimiento adaptado a la realidad cubana.

Capítulo 2: Determinación de los componentes del procedimiento para gestionar las relaciones con los clientes en agencias receptoras cubanas a partir de fases, pasos y herramientas para su operatoria

En este capítulo se define la hoja de ruta metodológica seguida para alcanzar los objetivos de la investigación y se presenta en detalle el procedimiento propuesto. Se describe el enfoque de investigación mixto, que combina técnicas cualitativas para la comprensión profunda de los fenómenos organizacionales y cuantitativas para la medición y simulación de su impacto. Se justifica la selección de cada instrumento de diagnóstico: observación, entrevistas y análisis de KPIs. El corazón del capítulo es la presentación estructurada del procedimiento, organizado en fases, pasos y herramientas, desde la caracterización inicial de la entidad hasta la validación por expertos. Se incluye la lógica de modelado de procesos BPMN y la simulación Monte Carlo, ofreciendo un marco práctico y riguroso para la intervención en la agencia de viajes.

2.1-Estado de la práctica acerca del uso de las tecnologías digitales en la gestión de clientes en las agencias receptoras cubanas

Las investigaciones realizadas por Checasaca Julca et al. (2022), arrojaron resultados interesantes en cuanto a la implementación de tecnologías CRM en América Latina, donde un grupo reducido de empresas pueden adquirir hardware necesario, adquirir software especializado o desarrollar algún tipo de programa para analizar la información de los clientes.

En América Latina, la adopción de CRM presenta brechas estructurales. Mientras países como México y Brasil reportan tasas de implementación elevadas en cadenas turísticas, Cuba evidencia un rezago crítico. Las agencias de viajes estatales cubanas no utilizan sistemas digitales integrados para gestión de clientes. Esta asimetría genera pérdidas operativas de ingresos potenciales afectando especialmente destinos masivos como Varadero, donde la rotación turística exige precisión en datos.

El contexto cubano agrega capas de complejidad únicas, puesto que la infraestructura digital es limitada y las empresas turísticas, especialmente las agencias de viajes receptoras no poseen herramientas tecnológicas modernas debido al alto costo de adquisición y desarrollo que presentan las mismas.

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 Flores et al., 2021).

El estudio realizado por Rodríguez y Pérez (2019) demuestra la situación que enfrentan las agencias de viajes cubanas antes de la crisis sanitaria, al plantear que la mayoría de ellas son incapaces de comercializar de forma electrónica los productos que ofrecen por no contar con el soporte tecnológico suficiente.

Otro de los principales problemas detectados en este estudio destaca la amenaza que representa el crecimiento y madurez del sector privado ante la rápida incorporación de las TICs para la comercialización de sus productos, a pesar de que las agencias estatales poseen una numerosa plantilla de informáticos y especialistas comerciales.

El estudio realizado por Hernández Flores et al. (2021) detectó que las agencias Havanatur y Ecotur tienen implementado el comercio electrónico, pero no han logrado integrarlo al sistema de gestión de agencias e-Travel (ERP) dado que el proveedor del mismo, la empresa Datys no ha implementado una interfaz de integración y la cartera de productos de las agencias ha permanecido estática y carecen de desarrollo de nuevos productos.

El estudio también detectó problemas de coordinación entre departamentos debido a una comunicación ineficiente, desconocimiento por parte de los trabajadores con respecto a las funciones que realizan.

El estudio realizado por Olivera y Rodríguez (2021) resaltan la idea de que después de la pandemia de COVID-19 las agencias de viajes cubanas no presentaron mejoras en la gestión de marketing ni en la innovación, sino que retrocedieron debido a factores organizacionales y falta de adaptabilidad ante la nueva etapa postpandemia.

El autor realiza una aproximación a los problemas de la actividad turística de las agencias, afirma que existe reducido número de actividades de investigación y un deficiente sistema de inteligencia empresarial.

Para Pelegrín y Vera (2023) el principal problema que afecta a las agencias de la OSDE Viajes Cuba es la incapacidad de innovar en áreas clave como el marketing digital y herramientas de gestión de datos, por esta razón quedan rezagadas y centradas únicamente en procesos operativos que muchas veces no responden a las formas modernas de gestión turística.

Este resultado es coherente con el obtenido por Peñalver (2020) citado por Souto Anido et al. (2023), que identifica en la OSDE rasgos de una organización con falta de autonomía de los profesionales, especialización individual y funcional, y orientación a la estandarización y el control.

La profundidad del estudio fundamenta de forma precisa el estado actual de la gestión comercial y el marketing en las agencias al plantear que a pesar de la jerarquización y prácticamente unicidad (en cuanto a reconocimiento) de tipología de innovación de producto, no se encuentran estructurados los procesos para su diseño y lanzamiento, la información de mercados y segmentos y la relación con los clientes se considera insuficiente, mientras que la vigilancia tecnológica se limita a la Informática por lo que se reconoce el débil conocimiento del mercado y de la tecnología.

En la actualidad no se evidencian proyectos o investigaciones relacionados con la aplicación de herramientas de gestión de relaciones con los clientes en agencias de viajes cubanas, ni desarrollo de innovación en campos de marketing relacional.

Este panorama evidencia la necesidad de investigaciones situadas que diseñen modelos CRM viables para empresas turísticas cubanas, donde la sostenibilidad operativa depende de soluciones creativas ante restricciones.

2.2-Condiciones iniciales y premisas para la aplicación del procedimiento con vistas a la gestión de relaciones con los clientes

Para poder aplicar el procedimiento diseñado, la agencia de viajes receptiva debe cumplir con una serie de condiciones y premisas mínimas, clasificadas en tres categorías:

A. Sobre la Infraestructura Tecnológica y Datos (Premisa Tecnológica):

1. Existencia de estructuras de datos digitales: La agencia debe contar, al menos, con un sistema de gestión (aunque sea básico como un ERP o una base de datos en Excel) donde se registren las operaciones de venta y los datos transaccionales de los clientes (nombre, servicios contratados, fechas, montos).
2. Acceso y consulta de datos: El equipo de investigación o la gerencia debe tener la capacidad de acceder, consultar y exportar datos históricos (mínimo del último año) de estas estructuras para el análisis diagnóstico.
3. Conectividad básica: La agencia debe disponer de acceso a internet y a equipos informáticos (ordenadores) en los puestos de trabajo clave (comercial, ventas) para poder implementar las herramientas propuestas (Google Forms, dashboard en Excel/Data Studio, email marketing).

B. Sobre la Organización y el Capital Humano (Premisa Organizacional):

1. Identificación del problema: La gerencia de la agencia debe reconocer la existencia de deficiencias en la gestión de relaciones con los clientes y mostrar disposición para participar en el estudio y, potencialmente, en la implementación de las mejoras.
2. Designación de un equipo de trabajo: La agencia debe facilitar la designación de un grupo de trabajo (aunque sea pequeño) compuesto por personal de las áreas comercial y de ventas, que colabore con los investigadores y participe en las entrevistas, observaciones y talleres.
3. Voluntad de cambio cultural: Es una premisa fundamental que exista una apertura al cambio y a la capacitación. La resistencia a modificar los roles y procesos tradicionales es la principal barrera identificada.

C. Sobre el Alcance y los Límites del Estudio (Premisa Metodológica):

1. Definición de un segmento de estudio: Para hacer el diagnóstico manejable, se debe seleccionar un segmento de clientes que tenga suficiente representatividad en las bases de datos y para el cual se pueda calcular de forma fiable la repitencia y los KPIs.

2. Disponibilidad de información de costos: La agencia debe proporcionar (o permitir calcular) los costos asociados a la adquisición de clientes (CAC) como publicidad, salarios del equipo de ventas, etc., aunque sea de forma agregada.

2.3-Presentación de los componentes del procedimiento y su interrelación

A continuación, se describen las fases, pasos y herramientas que componen el procedimiento propuesto:



Figura 2: Diagrama descriptivo del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio y definición del equipo de investigación

Paso 1: Caracterización basada en consultas actualizadas de la entidad objeto de estudio mediante análisis de documentos internos (Convenio colectivo, descripciones de la entidad en documentación legal, normas, procedimientos debidamente actualizados, consultas de bases de datos en sistemas de gestión disponibles o herramientas de administración de datos comerciales, financieros y operacionales).

Aspectos prioritarios

- Análisis del Mapa de procesos.
- Análisis del Organigrama de la entidad.

Paso 2: Caracterización del departamento comercial de la agencia de viajes objeto de estudio a través de documentación específica disponible en el departamento, características de la red de ventas, funciones, objetivos, análisis de procesos de la actividad comercial y su alcance a través de análisis de datos en los soportes de almacenamiento y consulta de información disponibles.

Aspectos prioritarios

- Análisis de la fuerza de ventas y su enfoque.
- Comportamiento de los mercados emisores por países.
- Análisis de la evidencia del uso y existencia de estructuras de datos.
- Análisis de la estrategia comercial de la agencia (desde lo general hacia lo particular).

Paso 3: Análisis de las condiciones iniciales y su existencia para la aplicación del procedimiento en la agencia caracterizada a través del método de comparación y contrastación.

Aspectos prioritarios

-Elaboración de una Lista de Verificación (Checklist): Con base en las "Condiciones iniciales y premisas" definidas anteriormente.

- Recolección de Evidencias: Para cada ítem de la lista, se procede a recolectar evidencias objetivas que permitan determinar si la condición se cumple o no. Las fuentes de evidencia incluyen:

- Revisión documental: Convenio colectivo, organigrama, descripciones de puesto, contratos con proveedores tecnológicos, presupuestos de marketing.

- Entrevistas exploratorias: Conversaciones informales con la gerencia y el jefe del departamento comercial.

- Inspección técnica: Verificación in situ del acceso a internet, disponibilidad de ordenadores, y acceso a las bases de datos (ERP, Excel).

-Aplicación del Método de Comparación y Contrastación: Se compara la evidencia recolectada con el requisito ideal definido en la premisa. Se contrasta la situación real con la necesaria.

-Determinación de Viabilidad: clasificar cada condición en una de tres categorías:

- Cumplida (Verde): La condición está totalmente satisfecha. Se procede sin restricciones.

- Cumplible (Amarillo): La condición no se cumple en el momento, pero es factible de resolver en un corto plazo con la colaboración de la gerencia. Se define una acción a tomar y un responsable.

- No Cumplida (Rojo): La condición es crítica y no se puede resolver en el marco del estudio. Se detiene el procedimiento y se emite un informe de no viabilidad.

-Se redacta un breve informe de lista de chequeo que documenta el análisis, el estado de cada condición y la decisión final.

Paso 4: Si están dadas las condiciones necesarias para el estudio, definir los miembros del equipo de investigación.

Aspectos prioritarios

-Conformación de un de 8 expertos

Perfil requerido validado: Todos los expertos cumplen con los criterios de:

- Mínimo 8 años de experiencia en su área
- Vinculación directa con el sector turístico cubano
- Conocimiento del contexto de las agencias de viajes
- Representatividad de los sectores académico, empresarial y tecnológico

Fase 2: Diagnóstico de la situación actual y análisis causal.

Paso 1: Aplicación de técnicas de observación participante y comprensión de los procesos internos, además de observación directa a los puestos de trabajo relacionados con la actividad comercial dentro de la agencia.

Aspectos prioritarios

-Elaboración de ficha de observación del entorno a través de la determinación de la lógica de observación (lo que se espera ver) en coherencia con las tendencias actuales de gestión de relaciones con los clientes a través de diagramas y categorías.

- Categoría Diseño de productos:
- Categoría Análisis de necesidades del mercado:
- Categoría Co-creación:
- Categoría Estructuras de datos de información de clientes:
- Categoría Ejecución de ventas:
- Categoría Seguimiento post venta y Engagement

-Observación participante en el entorno comercial de la agencia y análisis de los resultados.

-Comparación y contrastación de los resultados obtenidos en la observación con el modelo de lógica de observación planteado.

-Elaboración de la ficha de observación del desempeño de los cargos involucrados en la gestión comercial en cuanto a:

- Objetivo principal
- Objetivos secundarios
- Competencias

- Gestión de relaciones con los clientes
- Uso de medios

-Observación directa de los puestos de trabajo que intervienen en la gestión comercial de la agencia objeto de estudio.

-Análisis de los resultados obtenidos por el método de observación con respecto a los puestos de trabajo.

Paso 2: Aplicación de entrevistas estructuradas a personal relacionado con la gestión de clientes dentro de la agencia.

Aspectos prioritarios

-Diseñar entrevistas estructuradas para dos o más puestos de trabajo que intervienen en la relación directa con los clientes con la siguiente estructura:

- Bloque 1 Presentación y Contexto
- Bloque 2 Conocimiento Conceptual y Percepción sobre gestión de relaciones con los clientes
- Bloque 3 Procesos y Metodologías Actuales
- Bloque 4 Evaluación y Resultados
- Bloque 5 Desafíos y Oportunidades de Mejora

-Aplicación de las entrevistas a los cargos seleccionados.

-Análisis de los resultados obtenidos y anotación de conclusiones.

Paso 3: Identificación del mercado con mayor número de clientes y mayor relación con las estructuras de datos internas.

Aspectos prioritarios

-Definición de segmentos de clientes que más variedad o tipos de servicios turísticos consumen.

-Definición de segmentos que tengan mayor relación con las estructuras de datos.

-Definir el segmento que más variedad de servicios consumen y que tributen mayor información a las estructuras de datos.

- Usar herramientas de filtrado y exportación de datos disponibles y autorizadas en la entidad objeto de estudio.
- Comparar y contrastar la información obtenida a través de gráficos, tablas, listas de chequeo y análisis Pareto (así como otras herramientas que se consideren necesarias o son importantes para el análisis).

-Definición del período a analizar para la etapa diagnóstico y período previo.

-Determinación del número de clientes al final del período previo y al final del período objeto de estudio mediante uso de herramientas de filtrado avanzado en las estructuras de datos y exportación de reportes para su análisis en gráficos o tablas.

Paso 4: Análisis de la gestión de relaciones con los clientes a través del cálculo y medición de KPIs relacionados.

Aspectos prioritarios

-Confección de las fichas de indicadores (KPIs) según marco referencial actualizado

- Costo de adquisición del cliente
- Valor de Vida del Cliente
- Tasa de abandono
- Tasa de conversión
- Generación de Leads
- Tasa de Retención o fidelización
- Vida Promedio del Cliente

-Cálculo de los indicadores según la ficha de indicador correspondiente.

-Análisis de los resultados obtenidos en la medición de los indicadores.

- Análisis causal de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico.

Fase 3: Priorización de necesidades y modelado de procesos

Paso 1: Análisis de brechas y priorización de necesidades.

Aspectos a priorizar

-Confección de la Matriz de Brechas (Gap Analysis)

Según el método planteado por Fredlund, M., et al. (2024), la herramienta Matriz de Brechas (Gap Matrix) es útil para identificar discrepancias entre el desempeño actual y el deseado en diversas áreas, específicamente en el análisis organizacional. Esta metodología se estructura en cinco fases, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos para un análisis robusto.

- Fase 1: Definición de Dimensiones e Indicadores Clave: el primer paso es establecer claramente qué se va a evaluar. Se deben definir las dimensiones o atributos críticos que serán objeto de análisis. Identificar entre 5 y 10 factores clave del área de estudio.
- Fase 2: Recolección de Datos: es necesario recopilar datos sobre la situación actual y la deseada.
- Fase 3: Construcción de la Matriz de Brechas: el objetivo es estructurar la información para hacer evidentes las discrepancias.
- Fase 4: Análisis del Perfil de Brechas (Gap Profile): este análisis ofrece indicios concretos para una reflexión crítica sobre el objeto de estudio.

Evaluar los siguientes aspectos por separado en varias matrices:

- Dimensión de tecnología y gestión de datos.
- Dimensión de procesos comerciales y de servicio.
- Dimensión de medición y gestión del desempeño.
- Dimensión de estrategia y cultura organizacional.

-Confección de la Matriz Esfuerzo – Impacto.

Según el método planteado por Purba, S. E. M., y Tambunan, K. A. (2025), esta herramienta es ampliamente utilizada en la planificación de operaciones, la gestión de proyectos y la implementación de estrategias para tomar decisiones sobre qué iniciativas priorizar.

- Fase 1: Definición y Especificación de las Iniciativas u Opciones: El primer paso es listar claramente las acciones, proyectos o estrategias que serán evaluadas. Es crucial que cada elemento esté bien definido para que todos los involucrados tengan una comprensión compartida y explícita de lo que implica.

- Fase 2: Evaluación del Esfuerzo Requerido: El objetivo de esta fase es determinar el nivel de esfuerzo necesario para llevar a cabo cada iniciativa. El "esfuerzo" es un concepto multidimensional que debe ser evaluado de forma integral. Se recomienda utilizar cuestionarios con escalas Likert (por ejemplo, 1 = Esfuerzo muy bajo a 5 = Esfuerzo muy alto) para obtener una puntuación cuantitativa.
- Fase 3: Evaluación del Impacto Potencial: se evalúa el beneficio o la influencia positiva que se espera de cada iniciativa. El impacto debe medirse en función de los objetivos estratégicos.
- Fase 4: Construcción y Visualización de la Matriz:

Según Ilbahar, E., Kahraman, C., y Cebi, S. (2023). Este es el paso central donde se combinan las evaluaciones para crear la matriz de decisión. Se coloca cada iniciativa en una gráfica de 2x2, donde:

- El eje X representa el nivel de Esfuerzo (de bajo a alto).
- El eje Y representa el nivel de Impacto (de bajo a alto).
- Interpretación de los Cuadrantes:
 1. Alto Impacto / Bajo Esfuerzo (Ganancias Rápidas): Son las iniciativas ideales. Se deben priorizar y ejecutar inmediatamente.
 2. Alto Impacto / Alto Esfuerzo (Grandes Proyectos): Son proyectos estratégicos de gran envergadura. Merecen ser planificados cuidadosamente y ejecutados, pero requieren una inversión significativa.
 3. Bajo Impacto / Bajo Esfuerzo (Relleno): Se pueden realizar si sobra tiempo y recursos, pero no son una prioridad.
 4. Bajo Impacto / Alto Esfuerzo (Pérdida de Tiempo): Son iniciativas que se deben evitar o descartar de plano, ya que consumen recursos sin ofrecer un beneficio proporcional.

Paso 2: Modelado de procesos comerciales y de gestión de relaciones con los clientes.

Aspectos prioritarios

-Modelar proceso de gestión comercial AS IS bajo estándar BPMN 2.0 según resultados obtenidos en fases previas.

-Identificar las situaciones problemáticas por procesos del estudio. (Proceso de reserva, proceso de diseño y proceso de seguimiento post venta).

-Modelar proceso de gestión comercial con enfoque en gestión de relaciones bajo estándar BPMN 2.0 (Modelo TO BE) de acorde a las bases planteadas en el marco teórico sobre procesos que incluyen soporte CRM.

- Usar herramientas de modelado como Microsoft Visio, Bizagi Modeler, Mermaid Live Editor y otro asistente de diagramación que soporte el estándar BPMN.

-Elaborar el esquema de flujo de datos TO BE en correspondencia con las tendencias identificadas en el marco referencial enfocadas en análisis de datos con soporte CRM.

-Análisis comparativo de los modelos AS IS y TO BE.

-Medición de métricas asociadas directamente con los procesos comerciales

- Tiempo promedio de atención a clientes
- Tasa de error en datos
- Clientes con seguimiento post-venta
- Tiempo de análisis de datos
- Personalización de ofertas
- Retención de clientes

-Realizar simulación de escenarios a través del método Monte Carlo

- Usar software especializado de asistencia para la simulación.
- Definir cantidad de clientes a simular.
- Definir variables de Bernoulli según KPIs y métricas analizadas anteriormente.
- Ejecutar la simulación, se propone diagramar los modelos AS IS y TO BE en Mermaid Live Editor el cual posee un código de generación de diagramas compatible con IA.

- Se cargan los códigos del modelo en la IA (Deep Seek V3) y se ejecuta la simulación por prompt textual y descripción de las variables, período de simulación y total de clientes.
- Interpretación de los resultados obtenidos mediante una comparación cualitativa y cuantitativa de ambos modelos.
- Definir puntos de contacto con el cliente (touchpoints) y canales de interacción (presencial, web, redes sociales, teléfono) para el modelo TO BE propuesto.
- Diseñar el esquema de puntos de contacto de los clientes para el modelo TO BE.
- Diseñar la arquitectura de sistemas y estructuras de datos por cada tipo de canal disponible en el modelo.
- Canales presenciales
 - Canales digitales
 - Canales telefónicos
 - Canales de comunicación masiva
- Diseñar esquema de puntos de contacto de los clientes para el modelo TO BE.
- Diseñar la matriz de responsabilidades por punto de contacto.
- Definir el flujo de datos entre sistemas según modelos de CRM.
- Diseño de estrategias de fidelización y engagement basadas en:
- Momentos Críticos Actuales (AS IS).
 - Momentos a Crear (TO-BE).
- Definir el mapa de viaje del cliente según proceso TO BE y momentos a crear.
- Definir las brechas emocionales, operacionales y tecnológicas del modelo TO BE según limitaciones del estudio.

Paso 3: Diseño de la arquitectura de datos claves e integración tecnológica.

- Desarrollar el diagrama de entidad – relación.
- Diagramar mapas de relación entre las estructuras de datos existentes.

Fase 4: Considerar su capacidad de implementación en AA.VV. receptoras cubanas, a partir de su aplicación en la AA.VV. Havanatur Varadero

Paso 1: Valoración por expertos (Método Delphi) Primera Parte.

-Definir el alcance del estudio (cantidad de afirmaciones y escala Likert) para analizar el criterio de los expertos en las siguientes dimensiones.

-Análisis del perfil requerido por los expertos (propuesto en la fase 1 como miembros del equipo de investigación).

- Dimensión A: Viabilidad Técnica.
- Dimensión B: Pertinencia Organizacional.
- Dimensión C: Impacto Esperado.
- Dimensión D: Factibilidad Económica.

-Definir preguntas abiertas.

-Proceso de aplicación de la primera ronda.

-Análisis de Resultados de la Primera Ronda.

-Descripción de las principales fortalezas identificadas por los expertos.

-Descripción de las debilidades y riesgos señalados.

-Descripción de las sugerencias de mejora.

Paso 2: Valoración por expertos (Método Delphi) Segunda Parte.

-Aplicación de la Segunda Ronda.

-Descripción de los resultados cuantitativos de consenso.

-Descripción de las recomendaciones de ajuste

2.4-Consideraciones generales del capítulo

Se ha estructurado un procedimiento robusto y de carácter mixto, compuesto por 4 fases y 11 pasos, que integra herramientas cualitativas (observación, entrevistas, matrices de análisis) y cuantitativas (KPIs, simulación Monte Carlo). La lógica secuencial del procedimiento, que va desde la caracterización hasta la validación, asegura un enfoque sistemático. Las herramientas propuestas (fichas de observación, matrices de brechas, diagramas BPMN) son de libre acceso y han sido adaptadas al contexto específico de las agencias receptoras cubanas,

considerando sus limitaciones tecnológicas. El procedimiento está listo para ser aplicado como caso de estudio en la agencia Havanatur Varadero.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio y su valoración para posteriores aplicaciones en AA.VV. receptoras cubanas.

El presente capítulo materializa la aplicación práctica del procedimiento diseñado en la agencia de viajes Havanatur Tour and Travel Varadero. Se inicia con una caracterización detallada de la entidad y su departamento comercial, para luego aplicar los instrumentos de diagnóstico que revelan la situación actual de la gestión de relaciones con los clientes. A partir de este diagnóstico, se identifican las brechas clave y se modelan los procesos AS-IS (actual) y TO-BE (deseado). Mediante la simulación Monte Carlo, se cuantifica el impacto potencial de las mejoras propuestas. El capítulo concluye con la validación del procedimiento por un panel de expertos (Método Delphi), quienes evalúan su viabilidad técnica, pertinencia organizacional, impacto esperado y factibilidad económica, confirmando así su valor como herramienta para la transformación de la gestión comercial en agencias receptoras cubanas.

3.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio y definición del equipo de investigación

Havanatur Tour and Travel Varadero es una sucursal del Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur SA. El Grupo está avalado por organizaciones internacionales de la esfera turística en las que participa como miembro afiliado, entre ellas: la Organización de Turismo del Caribe (CTO); Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina (COTAL) y la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). Havanatur ha jugado un rol protagónico en el desarrollo del turismo en el país, como agencia de viajes pionera en la búsqueda, exploración y conservación de mercados emisores hacia Cuba. Desde su fundación, emprendió un proceso de asociaciones con Turoperadores extranjeros y la creación de Agencias Propias en los principales países emisores de turismo.

En la década del 50 del pasado siglo, el turismo en el país no era un rubro económico notable. Al contrario, decreció la balanza del sector, debido a que quienes podían hacer turismo en Cuba, preferían hacerlo fuera de la Isla. A partir del año 1959, esa situación se profundizó, debido a los enfrentamientos de EE.UU. y el naciente Estado cubano tenía como aspiración primordial, dar prioridad al turismo nacional.

Se crearon varios planes de desarrollo e instituciones para el fomento del turismo nacional y a partir del año 1973 se tuvo la idea de ampliar el turismo internacional, lo cual se favoreció por la existencia de mejores condiciones internas y externas para su desarrollo. El 19 de diciembre de 1978 se establece Havanatur, empresa pequeña en sus inicios, pero con tareas y grandes empeños

Bajo la tutela de la corporación CIMEX en sus comienzos, su misión inicial estuvo encaminada a la promoción del turismo desde Estados Unidos hacia Cuba, con vuelos y operaciones destinadas a la reunificación familiar, para ir logrando ampliar la mirada de Cuba como un destino turístico a nivel internacional como modo de captar y emitir turistas hacia nuestro país.

La Sucursal Havanatur T & T Varadero se subordina al Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes S.A. y es una entidad enclavada en el municipio de Cárdenas, provincia de Matanzas. Dispone de una oficina en Varadero radicada en un inmueble propiedad de la empresa, stands de ventas distribuidos en la península, Santa Marta y Matanzas, burós de asistencia ubicados en hoteles, más una red de ventas itinerante conformada que recorren las instalaciones hoteleras para asistencia y venta de opcionales.

Tiene como misión captar y emitir turistas hacia Cuba y otros destinos a través de la red de tour operadores propios, representados y con servicios turísticos; donde se brinda un servicio receptivo de excelencia y una asistencia personalizada, que garantizan una alta satisfacción del cliente, con el máximo de eficiencia, alcanzando un crecimiento sostenido en la cuota de participación en la emisión al destino.

Su visión consiste en consolidarse como líder hacia el destino, identificado como el especialista de Cuba en los principales mercados emisores, logrando una expansión selectiva de la marca Havanatur, creciendo sostenidamente en los mercados en desarrollo a la vez que se consolidan las ventas de los viajes multidestinos desde y hacia Cuba.

La Sucursal Havanatur T & T Varadero cuenta con dos procesos estratégicos, dos claves y tres de apoyo. (la Gestión de los Recursos Humanos se encuentra clasificado como estratégico.

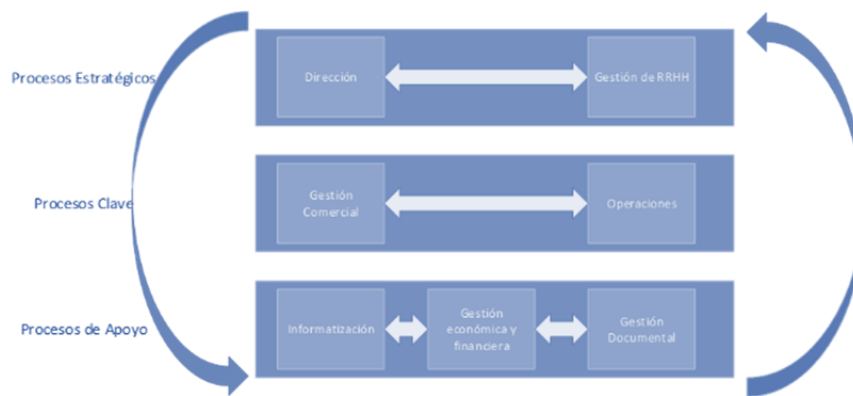


Figura 3: Mapa de procesos de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante una revisión documental se determina que la Sucursal Havanatur T & T Varadero tiene una plantilla actual cubierta al momento de realizar el estudio de 45 trabajadores de un total de 53 aprobada, a continuación, se muestran gráficos con la distribución de los trabajadores por sexo, y categoría ocupacional. La entidad posee un total de 20 perfiles divididos en 6 grupos de trabajo.

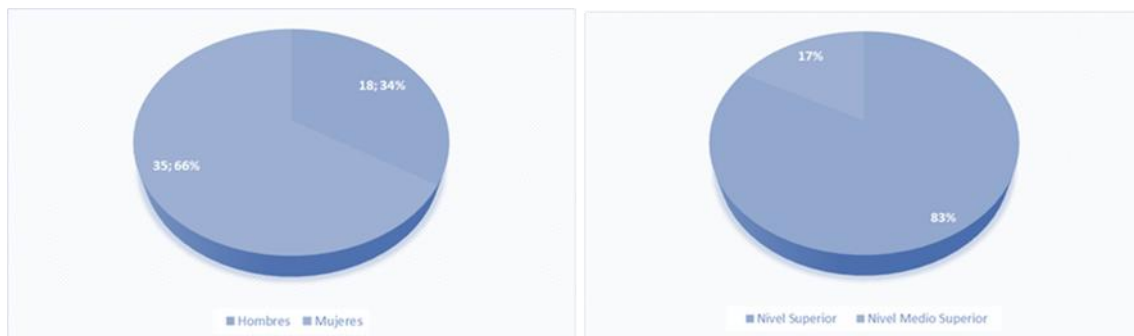


Figura 4: Distribución del personal por género y nivel escolar.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad el sistema remunerativo de la entidad cumple con la normativa laboral vigente, tiene establecido una remuneración mixta, que se compone de un sueldo fijo y un sueldo con componente variable aplicable a los cargos de promotores de ventas.

Organigrama de la entidad (ver Anexo 3).

3.1.1- Caracterización del Departamento Comercial

El departamento comercial de la agencia de viajes objeto de estudio es el núcleo central de la misma, en este departamento se concretan las principales ideas de productos turísticos y su forma de comercialización. Actualmente el departamento cuenta con un cargo de Especialista Principal en Gestión Comercial y dos especialistas comerciales que juntos, son los encargados de hacer llegar a los clientes los productos y sus precios, gestionar la calidad de los servicios y otras tareas relacionadas con la contratación y la promoción.

A este departamento se le complementan una brigada de promotores de venta y un grupo de supervisores de operaciones turísticas los cuales asumen el rol de vendedores y establecen la red de ventas de la agencia.

Aunque la red de venta es amplia y versátil, por ser considerada la agencia objeto de estudio una agencia pequeña, tiene sus características en cuanto a los servicios que oferta. En el caso de la brigada de promotores de venta e información turística, poseen un perfil profesional amplio, pues no solo deben dominar los servicios que se ofertan, sino, saberlos comunicar en idiomas internacionales, manejar plataformas online de reservas y cobros, por lo que este perfil posee amplias competencias en el área de ventas.

A través de un análisis de los reportes obtenidos del sistema ERP con el que trabaja la agencia e-Travel diseñado por la empresa cubana DATYS, se comprueba que a pesar de que los promotores de venta están diseñados para vender todos los tipos de servicios turísticos de la agencia, los puntos de venta presentan enfoques que los diferencian.

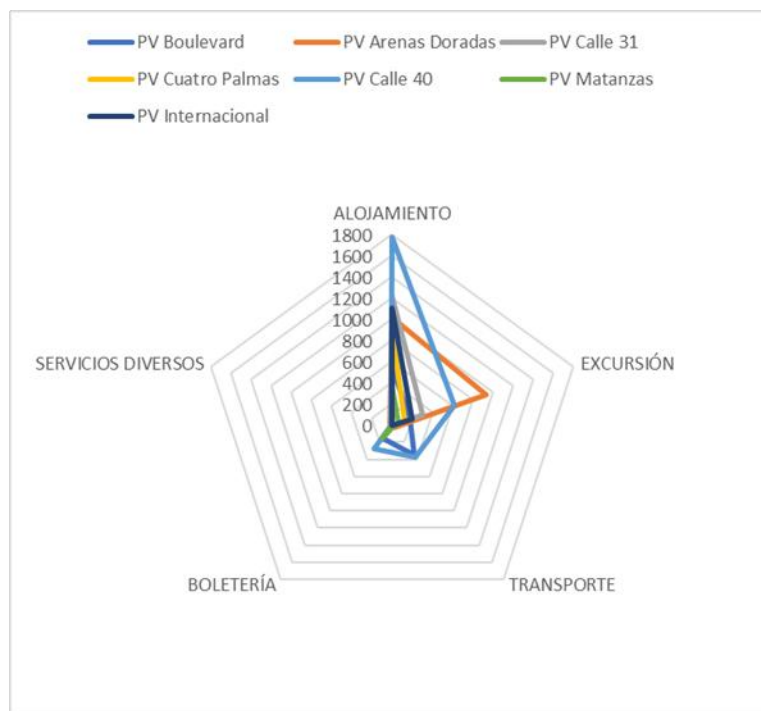


Figura 5: Distribución de los puntos de venta en plaza y su enfoque.

Fuente: Elaboración propia.

En aras de desarrollar esta investigación se consultaron datos internos del ERP de la agencia objeto de estudio para determinar cuáles de los mercados emisores eran más fuertes para el polo de Varadero, pero solo existen datos exactos para los mercados de Canadá y Rusia, dado que tienen operaciones estables donde los vuelos arriban directamente al aeropuerto Juan G. Gómez y los traslados son solicitados contra número de clientes enviado por la agencia en el exterior. Los demás mercados no presentan cifras exactas debido al escaso control del total de clientes que están el polo y que son atendidos por Havanatur Tour and Travel Varadero, se determina que esta es la principal debilidad del departamento comercial, puesto que la información de los rooming list nunca llega al área comercial.

A través de conversaciones con trabajadores de la agencia se conoce que la misma dispone de herramientas informáticas como softwares de gestión de rooming list a través de los cuales se puede consultar los clientes activos en el polo por mercado, solo un supervisor lo usa para llevar el control de las entradas y salidas de sus clientes, así mismo ningún miembro del departamento comercial consulta dicha información ni lo tiene establecido en un procedimiento.

Al ser Havanatur Tour and Travel Varadero una sucursal de Havanatur SA comparte las mismas estrategias comerciales que todas las agencias del Grupo Havanatur.

Durante la celebración del Taller Nacional Comercial del Grupo Havanatur 2025 en La Habana, se presentó por parte de la dirección los objetivos principales de la estrategia comercial para la temporada 2025 – 2026.

- Lograr un incremento sostenido de los turistas, ingresos totales y beneficios de las actividades turísticas reflejados en un mayor margen comercial de todas las Agencias en el exterior y las Sucursales en Cuba que integran el Grupo Havanatur S.A. a partir del incremento de la emisión, recepción e ingreso medio por turista.
- Potenciar las ventas del Multidestino desde origen, a fin de elevar la emisión a Cuba por esta vía.
- Revisar el diseño y conformación de nuestra cartera de productos de programas y circuitos, combinados, productos especializados vinculados al turismo cultural, histórico, naturaleza (observación de aves, cicloturismo, caminatas), los náuticos (pesca, buceo, yates, mega yates, cruceros), eventos e incentivos, turismo de salud, académico, renta de autos, todos con el objetivo de potenciar estos segmentos de mercado de conjunto con el de Sol y Playa.
- Potenciar la comercialización del producto de Opcionales en plaza, exterior y online, evaluando nuestra cartera de productos en todo el territorio trabajando por que sea más atractiva y competitiva.
- Apertura de nuevas oficinas o representaciones con uso de marca: China, Brasil, Turkye, Rep. Checa.
- Puesta en marcha en todas nuestras empresas en el exterior de sistemas de gestión certificados e implementar los módulos de ventas online en sus versiones B2C y B2B.
- Negociación de condiciones preferenciales que aseguren la diferencia en precios y ventajas en los mercados.
- Contratación en caso necesario de productos a riesgo, autos, habitaciones, butacas aéreas.

- Concentración de las operaciones de Havanatur hacia productos de mayor calidad, definiendo y seleccionando con las cadenas hoteleras aquellas instalaciones, capacidades y precios necesarios para garantizar operaciones en los principales polos del país.
- Rediseño final del producto “Havanatur Collection” y “Havanatur Prestige” para diferenciación de nuestro producto del resto de la turoperación, como vía de captación y fidelización de clientes.

Actualmente el departamento junto con la dirección de la entidad ha establecido un grupo de estrategias de comercialización que se han mantenido desde hace más de cinco años gracias a los buenos resultados que arroja en cuanto a ingresos y clientes atendidos. Estas estrategias se basan en:

- Aumentar los ingresos por venta de exportación de servicios turísticos a los turoperadores propios en el exterior.
- Incrementar las ventas en plaza durante los períodos de duración de la operación Rosneft con Havanatur Rusia (operación más importante de la agencia).
- Incrementar las ventas de servicios de pequeños circuitos y productos a la medida para el mercado chino – canadiense que viaja al polo de Varadero.
- Incentivar las ventas a través del comercio electrónico usando pasarelas de pago y páginas de ventas online tanto de alojamiento como de boletería aérea.
- Renovar la cartera de productos turísticos de la agencia y establecer negociaciones más beneficiosas con los prestatarios de servicios.
- Mantener la condición de receptivo durante la realización del evento de aguas abiertas Gran Retto que se celebra cada año en el polo de Varadero.

El grupo Havanatur SA al estar dentro del marco de las agencias de viajes cubanas que engloba la OSDE Viajes Cuba tiene como principal misión vender el destino Cuba. Según Iliana Hernández (2025) la llegada de visitantes internacionales decreció en un 20,2 % con respecto al 2024. Solo siete de los 20

principales mercados reflejan crecimientos respecto al año anterior: Argentina, Colombia, China, Brasil, Turquía, Perú y Panamá.

Desde el mes de junio, el arribo de visitantes canadienses a Cuba registra una recuperación con respecto al año anterior. En el caso de Havanatur, el turoperador que trabaja este mercado es Hola Sun (para angloparlantes) y Caribe Sol (para francoparlantes), Hola Sun/Caribe Sol precisa un 22 % de crecimiento de la cantidad de asientos con respecto al invierno 2024-2025 según el informe de balance presentado en el Taller Nacional Comercial del grupo Havanatur en 2025.

Los datos mostrados por Iliana Hernández (2025) durante la celebración de este Taller Nacional demuestran un crecimiento de las agencias propias en el exterior, la modalidad de Eventos e Incentivos crece significativamente con respecto al año 2024. Se presenta al turismo especializado como una modalidad estancada y en retroceso y se sobre cumplen los servicios turísticos asociados al mercado estadounidense con respecto al período antes de la pandemia de COVID-19.

3.1.2-Análisis de las condiciones iniciales y premisas para la aplicación del procedimiento en la agencia Havanatur Varadero

Se analizan cada una de las condiciones necesarias y se elabora la lista de chequeo para evaluar las mismas.

Tabla 3: Lista de chequeo de premisas.

PREMISAS	CUMPLIDA	CUMPLIBLE	NO CUMPLIDA
<i>A. Sobre la Infraestructura Tecnológica y Datos (Premisa Tecnológica)</i>			
Existencia de estructuras de datos digitales	X		
Acceso y consulta de datos	X		
Conectividad básica	X		
<i>B. Sobre la Organización y el Capital Humano (Premisa Organizacional)</i>			
Identificación del problema		X	
Designación de un equipo de trabajo		X	
Voluntad de cambio cultural		X	
<i>C. Sobre el Alcance y los Límites del Estudio (Premisa Metodológica)</i>			
Definición de un segmento de estudio		X	
Disponibilidad de información de costos	X		

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que la mayoría de las premisas o condiciones se cumplen o son posibles de cumplir durante el desarrollo de la investigación en el corto plazo.

3.1.3-Determinación del equipo de investigación

Se conforma el equipo de investigación por un panel de 8 expertos propuesto en Anexo 29.

Perfil requerido validado: Todos los expertos cumplen con los criterios de:

- Mínimo 8 años de experiencia en su área.
- Vinculación directa con el sector turístico cubano.
- Conocimiento del contexto de las agencias de viajes.
- Representatividad de los sectores académico, empresarial y tecnológico.

3.2- Diagnóstico de la situación actual y análisis causal

Se realiza un diagnóstico de la actividad comercial de la agencia tomando como punto de partida los síntomas palpables que atentan contra una eficiente gestión comercial y su repercusión en la gestión de las relaciones con los clientes. Estos síntomas descritos en la introducción de esta investigación son hechos visibles de la actividad práctica diaria de la agencia, y son, por tanto, la base de la misma.

El diagnóstico se centra en determinar las causas raíces de los síntomas y como estos repercuten de forma directa en la gestión de relaciones con los clientes, para ello se recurre a un grupo de instrumentos con los cuales poder medir o determinar tanto de forma cualitativa, como cuantitativa el estado actual de la gestión.

Se procede a la elaboración de dos fichas de observación:

- Ficha de observación de entorno: se utiliza para registrar y analizar las características del entorno o del contexto en el que ocurre la gestión comercial y de ventas dentro de la agencia.
- Ficha de observación de desempeño: se utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores en el área de comercial y ventas.

Para la confección de la ficha de observación del entorno se crearon categorías para dividir el área de comercial y ventas según los procesos internos que

intervienen directamente con el cliente, de esta forma se crean las siguientes categorías:

- Categoría Diseño de productos: mediante la observación directa e indirecta se pretende comprender como se diseñan e implementan los nuevos productos o rediseño de productos turísticos.
- Categoría Análisis de necesidades del mercado: mediante la observación directa e indirecta se pretende indagar en el entorno de la agencia como se detectan las necesidades del cliente.
- Categoría Co-creación: mediante la observación directa e indirecta se pretende comprender como la gestión comercial aplica la co-creación en el diseño o rediseño de sus productos turísticos, de esta forma se pretende verificar si el cliente es determinante en la creación de los mismos.
- Categoría Estructuras de datos de información de clientes: mediante la observación directa e indirecta se pretende conocer que estructuras de datos son funcionales y operativos actualmente en la agencia para conocer a los clientes, su historial, ficha y comportamiento.
- Categoría Ejecución de ventas: pretende indagar e identificar los canales de venta utilizados por la red comercial de la agencia para interactuar con sus clientes.
- Categoría Seguimiento post venta y Engagement: pretende indagar e identificar las acciones que se realizan por parte de la gestión comercial para establecer un seguimiento de clientes, estrategias de fidelización, opciones de up-sell, bonificaciones o programas de lealtad.

Cada categoría se subdivide en enfoques de la observación y cada enfoque debe reflejar lo observado, de esta forma se alcanza una comprensión del entorno y se evalúa la gestión de relaciones con los clientes de forma primaria. Cada enfoque del entorno tiene una repercusión sobre la gestión de relaciones con los clientes (ver fichas de observación Anexo 5 y Anexo 6).

Cada categoría está implementada de forma tal que determina el flujo de trabajo de la actividad comercial de una agencia de viajes, esto permite establecer un diagrama de flujo con vista a comprender el entorno de investigación. De esta forma se define la lógica de la observación participativa.

Al analizar las categorías y sus enfoques se comprende, que la gestión de relaciones con los clientes es una etapa superior de la gestión comercial y las ventas dentro de una agencia de viajes. Sin un correcto funcionamiento de los procesos comerciales y las ejecuciones de las ventas, la gestión de relaciones con los clientes nunca será factible.

Es preciso comprender en este punto, que la gestión de relaciones con los clientes es un proceso complejo, donde intervienen procesos de gestión comercial, gestión de ventas y gestión de datos e información, se establece entonces una relación de dependencia.

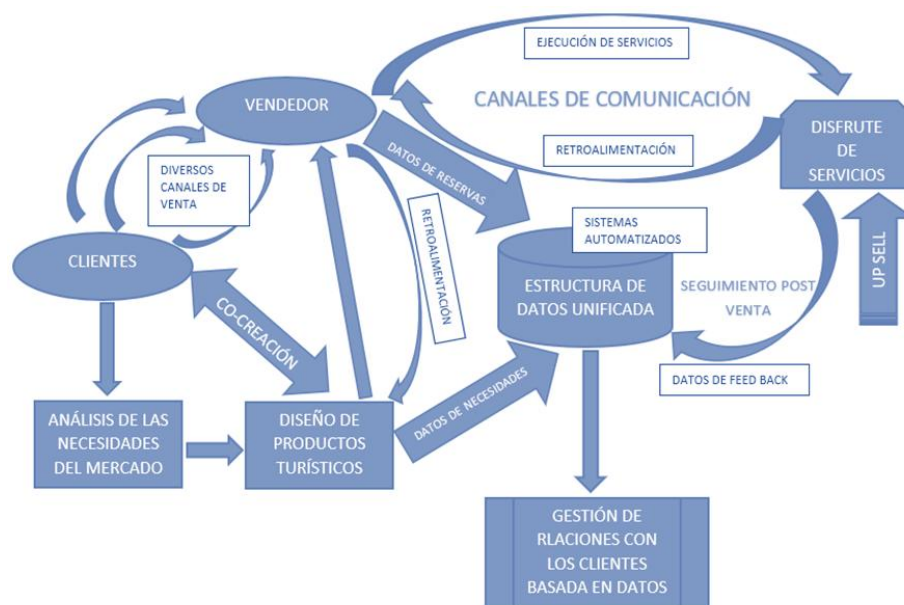


Figura 6: Lógica de la observación participativa del entorno de la agencia con respecto al funcionamiento de la gestión comercial y ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la aplicación de la observación participativa y la elaboración de la ficha del entorno, se evidencia que los procesos de los cuales depende la gestión de relaciones con los clientes presentan alteraciones funcionales, de esta forma se distorsiona el flujo que se muestra en la figura anterior y revela las debilidades que atentan contra la gestión de relaciones con los clientes basada en datos.

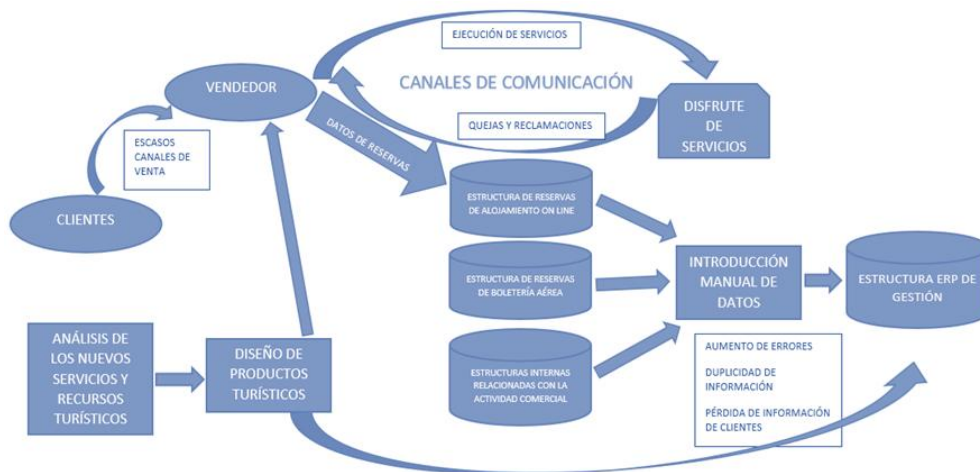


Figura 7: Diagrama descriptivo del entorno de la agencia con respecto al funcionamiento de la gestión comercial y ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la aplicación de este instrumento se determina que el elemento cliente dentro del entorno es valorado como un comprador único y desconocido que solicita servicios comercializados por la agencia, cuyos datos son relevantes netamente para los procesos de reservación.

Al comparar la lógica de la observación participativa con el diagrama descriptivo del entorno observado a través de la ficha de observación, se evidencian aspectos clave que atentan contra la gestión de relaciones con los clientes:

- El diseño de productos turísticos no valora las necesidades de los clientes en su profundidad generando servicios esquemáticos para turismo de masas y escasa personalización.
- El proceso de retroalimentación es deficiente y ocurre generalmente durante quejas y reclamaciones.
- No existe el seguimiento post venta y pérdida de comunicación con los clientes una vez ejecutado el servicio, así como opciones de up-sell.
- Las estructuras de datos no se encuentran organizadas, de esta forma se genera dispersión de los datos de los clientes.
- La introducción de datos está fragmentada pues deben pasar de estructuras de datos a otras por ausencia de mecanismos de integración

entre ellas, generando pérdida de datos y errores en la introducción de los mismos.

- La agencia no tiene definido el Sistema de Información de Marketing y Sistema de apoyo a las decisiones de marketing de forma explícita.
- Existe ausencia de programas de fidelización, programas de lealtad y datos internos relacionados a fichas de clientes, análisis de clientes prioritarios y estructuras de datos dedicadas a la gestión de relaciones con los clientes CRM.

Se procede a la elaboración de la ficha de desempeño, para la misma se tomaron las siguientes categorías en correspondencia con los perfiles que intervienen en la gestión comercial y de ventas.

- Desempeño del puesto Especialista Principal en Gestión Comercial.
- Desempeño del puesto Especialista en Gestión Comercial.
- Desempeño del puesto jefa de brigada Promotores de venta e información turística.
- Desempeño del puesto Promotor de ventas e información turística.
- Desempeño del puesto Supervisor de las operaciones turísticas.

El desempeño es observado con respecto a los criterios que están relacionados con las actividades que realizan en el cumplimiento de sus funciones:

- Objetivo principal
- Objetivos secundarios
- Competencias
- Gestión de relaciones con los clientes
- Uso de medios

Se elabora la ficha de observación del desempeño (ver Anexo 4) a partir de la observación no participativa de forma directa. En el caso de la observación del puesto de Especialista Principal en Gestión Comercial no se realiza por estar vacante el puesto.

Se realiza un análisis de la ficha de observación y se obtienen las conclusiones siguientes:

- La ausencia de un Especialista Principal en Gestión Comercial atenta contra la organización y control de las actividades.
- La red de ventas no posee características más volátiles que amplíen su rol de gestión de ventas, relegándose a lugares fijos, se incrementa la afectación en las ventas debido a la baja turística.
- Los roles de la red de ventas no están acorde a las nuevas tendencias turísticas, de esta forma quedan en roles usados en esquemas de turismo de masas.
- Escasas competencias relacionadas con la gestión de las relaciones con los clientes.
- Los medios tecnológicos e informáticos son subutilizados.
- El rol de los supervisores es demasiado amplio (recepción de información de los mercados, asistencia a clientes, gestión de ventas).

Producto a las observaciones realizadas, se aplicaron herramientas de Excel para análisis de información recopilada de la estructura de datos ERP e-Travel para comprender mejor el desempeño de los cargos.

Se determinó que solo el 33% de los supervisores realizan actividades de asistencia en aeropuerto de forma regular. También se determinó que en un período de 4 días se comunicaban con el cliente un promedio de 3 veces, incrementándose a 5 cuando ocurren incidentes de quejas o reclamaciones. Luego del período de estancia del cliente la comunicación por parte de los supervisores y la gerencia son escasas o nulas, debido fundamentalmente al rol receptivo, delegando estas tareas al turoperador que vendió su paquete turístico.



Figura 8: Gráfico de asistencia por parte de supervisores en aeropuerto.

Fuente: Elaboración propia.

Se procede a la aplicación de dos entrevistas:

- Entrevista estructurada al cargo de Jefe de Promotores de venta e información turística.
- Entrevista estructurada al cargo de Supervisor de las operaciones turísticas.

La entrevista estructurada (tanto al Jefe de Promotores de venta e información turística como al Supervisor de las operaciones turísticas) se diseña con el objetivo de evaluar el conocimiento, la implementación y la percepción de los procesos de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) desde el punto de vista del equipo de promoción y ventas. Para lograrlo se subdivide la entrevista en cinco bloques los cuales tienen funciones específicas para indagar en el tema.

- Bloque 1 Presentación y Contexto: romper el hielo de la conversación y situar el contexto de la entrevista.
- Bloque 2 Conocimiento Conceptual y Percepción: evaluar el entendimiento teórico de los conceptos clave.
- Bloque 3 Procesos y Metodologías Actuales: indaga sobre la aplicación práctica y los procedimientos establecidos.
- Bloque 4 Evaluación y Resultados: entender cómo se mide la efectividad de estas acciones.
- Bloque 5 Desafíos y Oportunidades de Mejora: identificar la percepción sobre las áreas de mejora y los recursos necesarios.

Ambas entrevistas se encuentran reflejadas íntegramente en los Anexos 7 y 8 del presente trabajo.

Tras la aplicación de las entrevistas se llegan a las siguientes conclusiones:

Tabla 4: Conclusiones de la aplicación de las entrevistas.

TEMÁTICA	OBJETIVO	CONCLUSIÓN
Conocimiento Conceptual y Percepción	Evaluar el entendimiento teórico de los conceptos clave	El entendimiento de los conceptos es variado y heterogéneo. Limitaciones en el entendimiento.
Procesos y Metodologías Actuales	Indaga sobre la aplicación práctica y los procedimientos establecidos.	Existencia de procesos ineficientes e incompletos. Desconocimientos en estos aspectos.
Evaluación y Resultados	Entender cómo se mide la efectividad de estas acciones.	No se producen mediciones de efectividad. Desconocimientos en estos aspectos.
Desafíos y Oportunidades de Mejora	Identificar la percepción sobre las áreas de mejora y los recursos necesarios.	Evidente necesidad de mejora. Resaltan causas asociadas a la falta de capacitación y uso de herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la gestión de relaciones con los clientes en la agencia de viajes Havanatur Varadero se confecciona una tabla con los principales KPIs a evaluar con sus respectivas fichas de KPI (ver modelo de ficha en el Anexo 9) en el período de enero a octubre del año 2025.

Actualmente Havanatur Tour and Travel Varadero posee clientes de varios mercados y nacionalidades, por esa razón se procede a seleccionar un segmento de mercado representativo con el cual evaluar los indicadores. Para realizar esta selección se valoraron los siguientes aspectos determinantes.

- Servicios que consumen (se busca aquel segmento que más tipos de servicios turísticos consumen).
- Relación con las estructuras de datos (se busca aquel segmento que más información tributa a las estructuras de datos).

A través de un análisis de los datos en el período desde enero hasta octubre del año 2025, contenidos en el ERP e-Travel con el cual trabaja la agencia se pudo determinar que el segmento que más tipos de servicios consumen corresponde

a los nacionales, este tipo de segmento se caracteriza por consumir servicios de alojamiento y boletería aérea.

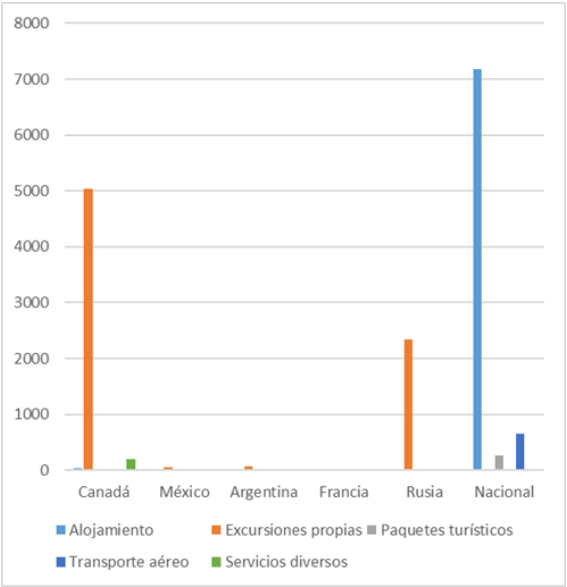


Figura 9: Consumo de servicios turísticos por segmentos de mercado (reflejado en pax por servicio).

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla siguiente se reflejan los pax por cada tipo de servicio.

Tabla 5: Cantidad de pax movidos por tipo de servicios en el período enero – octubre del 2025.

Servicios turísticos (cantidad de pax)	Canadá	México	Argentina	Francia	Rusia	Nacional
Alojamiento	40	0	8	0	0	7173
Excursiones propias	5034	59	68	4	2350	0
Paquetes turísticos	0	0	0	0	0	265
Transporte aéreo	0	0	0	0	0	652
Servicios diversos	193	0	0	0	0	7

Fuente: Elaboración propia.

Debido a las limitaciones del sistema ERP no es posible conocer la cantidad de esos pax que realizaron repitencia de servicios, pues la estructura de datos del

sistema ERP no lo permite, por eso es necesario acudir a otra estructura de datos para determinar el número de clientes.

En cuanto a la relación de los segmentos con las estructuras de datos existentes se comprobó que el segmento Nacional es el que más información tributa a las estructuras de datos de la empresa.

Además, estas estructuras solicitan un gran volumen de información de los clientes, la cual es introducida por la red de ventas en las plataformas de reservas. Muchas de estas ventas se realizan de forma remota por parte del cliente a través del uso de pasarelas de pago como Transfer móvil.

Dado que la estructura de datos del sistema ERP es la estructura final y no está concebida para obtener datos relacionados con repitencia o número de clientes, se realizó un análisis de reportes de las estructuras de datos correspondientes a los servicios más demandados por los clientes nacionales.

Tabla 6: Lista de chequeo Mercados que tributan a las estructuras de datos.

Estructuras de datos	Canadá	México	Argentina	Francia	Rusia	Nacional
ERP e-Travel	x	x	x	x	x	x
Web ventas online						x
Web boletería Celimar						x
Base de datos Clientes en Casa				x		

Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis del proceso de reserva e introducción de la información del cliente en las estructuras de datos de la Web de ventas on line para alojamiento y la Web de boletería Celimar se determinó que ambas estructuras, aunque tramitan mayor volumen y variedad de datos, solo tiene fines de reservación e integración con cadenas hoteleras y líneas aéreas que vuelan a los EE. UU. Además, el proceso de reserva se vuelve a repetir nuevamente en la introducción

de datos en el ERP, que al poseer menos variedad de campos para los datos provoca una pérdida de información y duplicidad.

A través de un análisis de Pareto se determinó que el segmento con mayor flujo de clientes es el Nacional con aproximadamente 55% de pax movidos en el período que se enmarca el estudio y junto el segmento Canadá superan el 80% del total del flujo de clientes.

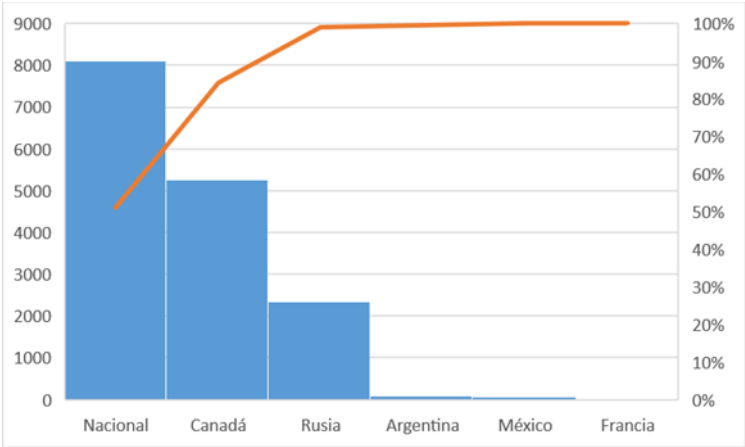


Figura 6: Consumo de servicios turísticos por segmentos de mercado (reflejado en pax por servicio).

Fuente: elaboración propia.

El proceso consta de analizar las estructuras de datos y ejecutar parámetros de filtrado por nombre y cantidad de reservas solicitadas en el período del año anterior, de esta forma se puede determinar de forma manual el número de clientes repitentes y los no repitentes. Para esto se utilizan las herramientas que proporciona la misma web de gestión de reservas. Se toma como número de clientes a inicio del período del estudio el número de clientes al finalizar el año anterior.

Tabla 7: Cantidad de clientes nacionales por tipo de servicios en los períodos enero – diciembre 2024 y enero – octubre 2025.

Tipo de cliente	Cantidad de clientes al cierre del año 2024	Cantidad de clientes en el período enero – octubre del año 2025
Clientes que reservan alojamiento on line	43	292
Clientes que reservan vuelos on line	556	152
TOTAL	599	444

Fuente: Elaboración propia.

A través de las ecuaciones de los KPIs planteadas anteriormente se procede con el cálculo y determinación de cada uno de ellos, según sus fichas de KPIs descritas en los anexos 10, 11, 12,13, 14 y 15. Las variables se determinaron a través de la consulta de datos internos, reportes de promotores de venta y supervisores, así como información consultada en las estructuras de datos.

Tabla 8: Resultados de la evaluación y cálculo de KPIs propuestos.

KPIs	RESULTADO
Costo de adquisición del cliente	1682.58 CUP
Tasa de abandono	67.44 %
Valor de Vida del Cliente	54282.6 CUP
Tasa de conversión	23.01 %
Generación de Leads	indeterminado
Tasa de Retención o fidelización	33.55 %
Vida Promedio del Cliente	1.5 años

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados obtenidos para el período enero – octubre 2025 para el segmento de clientes nacionales que consumen servicios de alojamiento on line y boletería aérea on line.

- Análisis de la relación CAC y LTV

El valor del CAC equivalente a 1682.58 CUP y el valor de LTV equivalente a 54282.6 poseen una relación de comparación donde el Valor de vida del cliente es mayor que tres veces el costo de adquisición. Por tanto, los clientes de

Havanatur Tour and Travel Varadero son rentables a largo plazo y la empresa gasta poco para adquirir clientes que soliciten estos servicios.

Las causas fundamentales de esta relación se deben a la fortaleza del Grupo Havanatur en la implementación de páginas de reservación basadas en integración con las cadenas hoteleras y charteadores.

En el caso de las integraciones con cadenas hoteleras ha proporcionado una mayor automatización de los procesos de reservación y seguridad en los datos, así como velocidad en las confirmaciones y apertura de cupos. Este método comparado con el tradicional basado en llamadas, correos electrónicos y revisión de disponibilidad por parte de los hoteles, ha demostrado ser mucho más eficiente y dinámico.

La apertura de las ventas de alojamiento on line en la agencia en el año 2024 solo alcanzaron un total de 43 clientes, donde solo 1 repitió en el mismo año, además los accesos a la web de reservas estaban limitados al cargo de jefe de brigada de promotores de venta e información turística.

En el período estudiado surgió una apertura de los accesos a la red de ventas y de esta forma más promotores de venta usaron la web. En el período estudiado esta modalidad llegó a 249 clientes nuevos, de un total de 292 clientes al cierre de octubre del presente año, 57 de ellos repitieron al menos una vez lo que representa el 19.52 % del total de clientes.

Actualmente las agencias de Havanatur destacan por sobre las demás agencias que integran la OSDE Viajes Cuba por ser líder en la implementación de reservaciones on line por integración, elevando la capacidad tecnológica y automatización de los procesos. Esto revela una ventaja competitiva muy relevante de cara a la adquisición de nuevos clientes.

En el caso de la venta de boletos aéreos, las restricciones de viajes impuestas desde EE. UU. y el cierre de contratos con líneas aéreas provocó una pérdida considerable de clientes en el período estudiado, donde no se logró adquirir clientes nuevos y se perdieron el 67,44% de los clientes. Otro aspecto que influyó considerablemente fue la caída repentina de las operaciones Charter de vuelos

a EE. UU donde Havanatur Varadero es la única agencia del polo que ofrece este tipo de servicios.

- Análisis del indicador tasa de abandono (Churn Rate)

El resultado del cálculo de la tasa de abandono es del 67.44% que corresponde con el porcentaje de clientes perdidos en los servicios de boletería aérea (único que tuvo decrecimiento). Esta elevada tasa confirma que existe una fuga constante de clientes.

- Análisis del indicador Tasa de conversión

El cálculo de este indicador arrojó un resultado de 23.01% lo que representa una tasa estable y que la red de ventas es efectiva en el cierre de tratos, al tratarse del sector turístico se considera que es una tasa sólida y en crecimiento según se expandan los servicios de reservaciones on line.

- Análisis del indicador Tasa de retención o fidelización

El resultado del cálculo de este indicador arrojó que la tasa es del 33.55 % lo cual representa una tasa baja, esto indica que los clientes se van después de su primera experiencia. Es una señal de alarma sobre la calidad del servicio o la falta de engagement o post-venta.

- Análisis del indicador Vida Promedio del Cliente

El cálculo de este indicador arrojó que la vida promedio de los clientes en la agencia es de un año y medio, esto sugiere que los clientes tienen una vida corta con la agencia, a menudo por insatisfacción o falta de engagement.

Tabla 9: Valoración del estado actual de los indicadores estudiados.

KPIs	VALORACIÓN
Relación CAC - LTV	Bien
Tasa de abandono	Mal
Tasa de conversión	Bien
Tasa de Retención o fidelización	Mal
Vida Promedio del Cliente	Mal

Fuente: Elaboración propia.

Análisis causal de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico

A través de la aplicación de las herramientas cualitativas y cuantitativas se determinan las causas raíces que atentan contra la gestión de relaciones con los clientes en Havanatur Tour and Travel Varadero:

- Escaso conocimiento por parte de la gerencia y la red de ventas de los conceptos y aplicaciones de la gestión de relaciones con los clientes
- Ausencia de capacitación en cuanto a gestión de relaciones con los clientes en agencias de viajes (CRM).
- Estructuras de datos centradas en reservas e integración y ausencia de módulos de CRM.
- Variedad de estructuras de datos que generan duplicidad, errores y pérdida de información.
- Las estructuras de datos no abarcan la totalidad de los segmentos de clientes de la agencia, solo se enfoca en servicios para el segmento de clientes nacionales.
- Ausencia de políticas de fidelización, programas de lealtad y estrategias de post-venta por parte de la gerencia.
- Retroalimentación deficiente por parte de los clientes hacia la gerencia y la red de ventas, relegándose a reclamaciones y quejas o simples mensajes de agradecimiento que no quedan registrados.
- Ausencia de herramientas eficientes y recurrentes para medir la satisfacción de los clientes (escasas aplicaciones de encuestas).
- Uso limitado de herramientas y técnicas de marketing como email marketing, fichas de clientes, analíticas de social media a nivel de sucursal.
- Falta de interés por parte de la gerencia en la aplicación de nuevas formas de trabajo relacionadas con el marketing digital, gestión de relaciones y oportunidades de mejora.
- Estancamiento de los procesos, los cuales son cada vez más desactualizados y alejados de las nuevas tendencias.

- Una tasa de abandono elevada, síntoma de ausencia de engagement y una consecuente contracción en el número de clientes.
- La vida promedio de los clientes es corta, debido fundamentalmente a la ausencia de políticas de engagement.

3.3- Priorización de necesidades y modelado de procesos

Esta matriz identifica las brechas entre el Estado Actual (diagnosticado en la investigación) y el Estado Deseado (gestión óptima de relaciones con clientes), priorizando áreas de intervención.

Tabla 10: Dimensión de tecnología y gestión de datos.

Aspecto	Estado actual	Estado deseado	Brecha identificada	Acciones prioritarias
Centralización de datos	Datos fragmentados en múltiples sistemas	Base de datos unificada de clientes	Fragmentación que impide visión integral del cliente.	Diseñar e implementar un repositorio central
Automatización	Procesos manuales de captura y seguimiento.	Procesos clave automatizados	Alta dependencia de intervención manual	Implementar herramientas de automatización
Analítica	No hay análisis comportamiento KPIs se calculan manualmente	Sistema de dashboards con KPIs en tiempo real	Decisiones basadas en datos limitados	Desarrollar un panel de control (dashboard) con los KPIs críticos.
Integración	Sistemas aislados; no hay intercambio automático	Herramienta que permita flujo bidireccional de datos entre sistemas	Ineficiencia operativa y riesgo de inconsistencias en la información	Establecer un protocolo de intercambio de datos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Dimensión de procesos comerciales y de servicio.

Aspecto	Estado actual	Estado deseado	Brecha identificada	Acciones prioritarias
Captura y registro	Datos del cliente se capturan solo con fines transaccionales	Cada interacción con el cliente se registra sistemáticamente	Pérdida de información valiosa para la personalización	Diseñar fichas de clientes y capacitar a la red de ventas en su uso.
Seguimiento post venta	Prácticamente inexistente salvo para reclamaciones.	Protocolo estructurado de seguimiento postventa	Se pierde la relación con el cliente y no se registra	Implementar un flujo de comunicación postventa
Personalización	Ofertas genéricas, sin segmentación avanzada	Ofertas y comunicaciones segmentadas según perfil	Oportunidades perdidas de venta cruzada y aumento del valor de vida del cliente	Crear segmentos básicos de clientes y registrar sus interacciones
Feedback	Las quejas se gestionan de forma reactiva	Sistema estructurado de respuesta a quejas y encuestas periódicas	Falta de aprendizaje organizacional. Insatisfacción no medida.	Implementar un formulario de satisfacción post-servicio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Dimensión de medición y gestión del desempeño.

Aspecto	Estado actual	Estado deseado	Brecha identificada	Acciones prioritarias
KPIs y métricas	Se calculan algunos KPIs de forma manual y se desconocen	Tablero de control (dashboard) con KPIs	Decisiones no basadas en datos actualizados	Automatizar el cálculo de KPIs críticos
Retroalimentación y mejora	No hay ciclos estructurados de revisión y mejora	Implementación de mejora continua en gestión de relaciones	Estancamiento en procesos obsoletos. Falta de adaptación a cambios	Establecer reuniones trimestrales de revisión de KPIs

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Dimensión de estrategia y cultura organizacional.

Aspecto	Estado actual	Estado deseado	Brecha identificada	Acciones prioritarias
Enfoque en el cliente	Enfoque transaccional. La gerencia no prioriza la fidelización ni la gestión de relaciones	Cultura organizacional centrada en el cliente	Mentalidad cortoplacista orientada a la venta, no a la relación	Establecer objetivos de retención y satisfacción
Capacitación	Conocimientos limitados en marketing relacional, CRM y herramientas digitales	Personal capacitado Y uso de herramientas digitales y técnicas de venta relacional	Brecha de competencias que limita la ejecución	Impartir programas de capacitación básico en marketing relacional
Estrategia de fidelización	No existen programas de lealtad, descuentos por repitencia o beneficios	Programa de lealtad diseñado e implementado, con beneficios	Alta tasa de abandono (Churn Rate)	Implementar un programa de lealtad y requisitos para beneficios
Comunicación omnicanal	Canales aislados. No hay estrategia integrada de comunicación. Redes sociales sin uso profesional	Estrategia omnicanal donde el cliente tenga una experiencia coherente en todos los puntos de contacto. Redes sociales usadas para servicio y fidelización	Experiencia fragmentada del cliente. Canales digitales subutilizados para la relación	Definir un protocolo de comunicación unificado y formar a un responsable de redes sociales/interacción digital

Fuente: Elaboración propia.

Para confeccionar la matriz de esfuerzo impacto se elaboró detalladamente una tabla de prioridad (ver Anexo 16), donde las dimensiones, así como los criterios de evaluación y sus respectivas escalas se muestran en el Anexo 17.

A través de este análisis se procedió a confeccionar la matriz, esta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14: Visualización matricial esfuerzo – impacto.

	Esfuerzo bajo	Esfuerzo medio	Esfuerzo alto
Impacto alto (3)	1-Email marketing 2-Ficha de clientes 3-Capacitación 4-Programa de lealtad 5-Reuniones de análisis de KPIs	6-Encuestas 7-Dashboard 10-Unificación 14-Alertas	11-CRM completo 12-Integración 20-App móvil
Impacto medio (2)	8-Segmentación 9-Calendario de comunicación 17-Métricas	13-Referidos 15-Capacidad de avanzar 16-Contenidos 19-Reward	
Impacto bajo (1)	18-Plantillas		

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el modelado de procesos a través del estándar BPMN 2.0 se modela el diagrama AS-IS (ver anexo 18) y se identifican las siguientes situaciones problemáticas.

Tabla 15: Situaciones problemáticas identificadas por procesos del estudio.

Problema	Procesos claves	Impacto
Fragmentación de datos	Procesos de reserva	Visión incompleta del cliente
Duplicidad de trabajo en proceso de reservación	Procesos de reserva	Ineficiencia operativa
Ausencia de seguimiento post venta	Proceso de seguimiento post - venta	Aumento de la tasa de abandono y baja retención
Decisiones sin datos	Proceso de diseño de productos	Pérdida de oportunidades o decisiones erróneas
Ausencia de personalización de ofertas	Proceso de diseño de productos	Menor valor por cliente

Fuente: Elaboración propia.

Luego se procede a modelar bajo el mismo estándar el diagrama TO-BE donde se visualiza claramente las mejoras integradas (ver anexo 19).

Mediante este modelado se crea el esquema de flujo de datos TO-BE que deben regir en los procesos claves que tributan información del cliente.

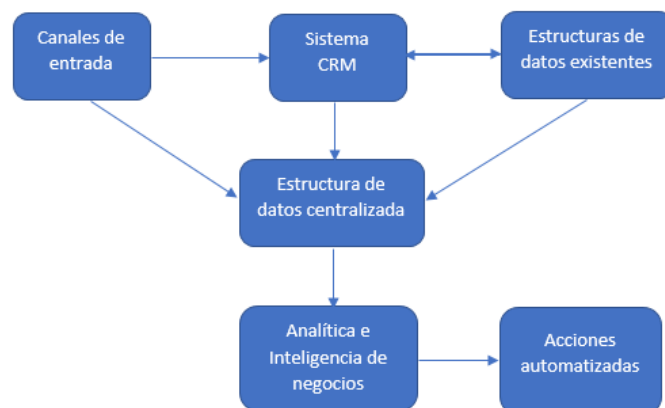


Figura 7: Esquema de flujo de datos TO-BE de los procesos clave que tributan información del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez modelados los procesos de diseño de productos, de reserva y seguimiento post – venta se procede hacia el análisis comparativo de ambos modelos (AS-IS y TO-BE).

Se procedió en la medición de métricas asociadas directamente con los procesos del estudio:

Tabla 16: Análisis de métricas.

MÉTRICA	PROCESOS	FORMA DE MEDICIÓN	PERÍODO
Tiempo promedio de atención a clientes	Procesos de reserva.	Cronometraje	1 mes
Tasa de error en datos	Procesos de reserva.	Reporte de errores en reservaciones	1 mes
Clientes con seguimiento post-venta	Proceso de seguimiento post-venta	Informes mensuales de quejas y reclamaciones	1 mes
Tiempo de análisis de datos	Procesos de reserva.	Cronometraje	1 mes
Personalización de ofertas	Proceso de diseño de productos.	Número de cotizaciones con enfoque a la medida	Enero – octubre 2025
Retención de clientes	Proceso de seguimiento post-venta	Número de clientes retenidos	Enero – octubre 2025

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de las mediciones:

- Tiempo promedio de atención a clientes: se identificó el Punto de Venta de la calle 40 como el punto con mayor número de ventas y tráfico de solicitudes de clientes (ver tabla detallada en Anexo 20).

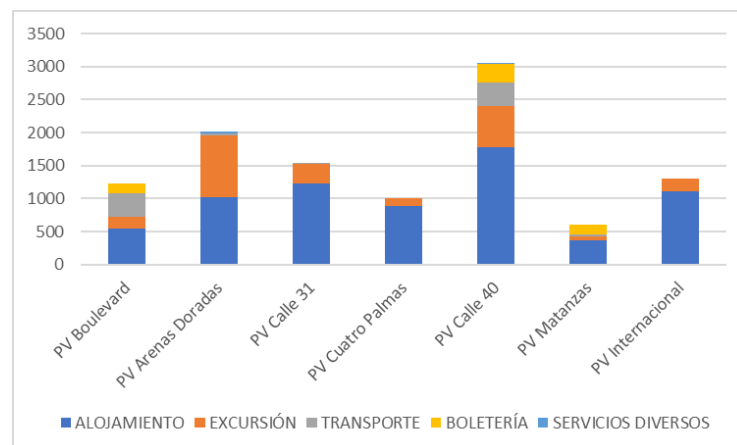


Figura 8: Distribución de ingresos CUP en el período enero – octubre 2025 por puntos de venta.

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a la medición del tiempo de atención de clientes por cronometraje durante el período comprendido en el mes de octubre 2025, incluyendo tanto a los que solicitaron información como los que reservaron alguna actividad o servicio a la agencia del tipo alojamiento online o boletería aérea (ver anexo 21 tabla de muestras tomadas durante el período). Se obtuvo como valor promedio 30 minutos.

Las limitaciones de esta medición radican principalmente en que no se tuvieron en cuenta los restantes puntos de venta, ni las solicitudes que hacían los clientes vía WhatsApp personal de la promotora de ventas. También se desconoce la dimensión de la proporción de ingresos por cliente atendido para cada uno de los puntos de venta (lo que puede provocar que un punto con poca atención a clientes genere más ingresos o viceversa).

El proceso de medición de la tasa de errores fue menos complejo debido a que los errores en reservaciones pueden ser de dos tipos: errores humanos y errores de las estructuras de datos, en ambos casos estos errores son reportados y registrados a través de correo electrónico, de esta forma existe igualmente un protocolo de solución donde interviene las partes involucradas de forma directa. Durante el análisis de los registros de errores se comprobó que durante el mes de octubre se reportaron un total de 3 errores asociados al proceso de reservas

de alojamiento online y boletería aérea de un total de 29 reservas. Esto evidencia una tasa de error en datos del 10.34%.

Gracias a los procesos de organización de la red de ventas y en particular las reservas de boletería aérea las cuales por su propio dinamismo obligan a hacer un seguimiento post venta con el objetivo de informar al cliente ante eventuales cambios y recordatorios, en cuanto a los alojamientos no se reportaron reclamaciones ni quejas asociadas, así como ningún tipo de contacto una vez se vendieron las reservaciones de ese tipo. De esta forma en el mes de octubre los clientes con seguimiento post-venta solo representaron el 62.06%.

Con respecto al tiempo de análisis de datos se debe destacar que, durante la consulta de procesos internos, no se cuenta con análisis de datos relacionados directamente con la gestión de relaciones, quedando solo el análisis comercial que analiza el comportamiento general de la agencia sin un enfoque basado en relaciones, lo que evidencia un rezago crítico en analítica de datos, además de usar herramientas antiguas y poco integradas con las estructuras de datos principales.

Al analizar el período de enero – octubre del año 2025 se determinó que la personalización de ofertas es baja, pues esta tendencia solo se aplica a un grupo específico de clientes del mercado asiático de gran demanda, mientras que los otros segmentos continúan sometidos a una oferta genérica vinculada al turismo de masas y a la incapacidad de reconocer las necesidades de forma directa mediante herramientas pertinentes. Las ofertas personalizadas del mercado asiático solo representaron el 25.12% del total de ofertas lanzadas durante el período. En cuanto al sector nacional que consume alojamiento y boletería aérea la personalización es nula, ofreciendo simplemente propuestas genéricas sin valor añadido.

Para comprender el comportamiento de la gestión de relaciones con los clientes actual a través del modelo AS IS, y a través del modelo TO BE se procede con la simulación de los escenarios a través del método Monte Carlo asistido por software IA (Deep Seek V3).

A través de los códigos generados para los flujos de procesos en el editor del software Mermaid Live Editor (ver anexos 22 y 23) los cuales corresponden a

los procesos BPMN 2.0 modelados para ambos escenarios, se procedió a realizar la simulación para modelar el comportamiento de 700 clientes (equivalentes a 100 clientes diarios durante 7 días) a través de los procesos descritos en los diagramas BPMN. Se generaron variables aleatorias independientes para cada cliente, basadas en las distribuciones y probabilidades observadas en el proceso actual (AS IS). A continuación, se detallan los supuestos y los resultados obtenidos.

Proceso AS IS (actual) según proceso BPMN 2.0 correspondiente

- Tiempo de atención al cliente: Se modeló con una distribución exponencial de media 30 minutos (coeficiente de variación = 1), reflejando la variabilidad natural de procesos manuales y con esperas.
- Tasa de error en datos: Variable Bernoulli con probabilidad $p = 0.1034$ (10.34%).
- Seguimiento post venta: Variable Bernoulli con probabilidad $p = 0.6206$, ya que en el AS IS solo se da seguimiento a quienes presentan una queja (incidencia).
- Personalización de ofertas: Constante en 0% (nula).
- Retención de clientes: Variable Bernoulli con probabilidad $p = 0.3355$, independiente de las demás variables (según dato base).

Resultados de la simulación

Tabla 17: Comparativa cuantitativa de los modelos.

Métrica	AS-IS	TO-BE	MEJORA
Tiempo de atención por cliente (min)	30,0 ± 1,1	15,0 ± 0,6	50,0%
Tasa de error en datos (%)	10,34 ± 2,25	2,00 ± 1,04	80,7%
Clientes con seguimiento post-venta (%)	62,06 ± 3,59	100	61,1%
Tiempo de análisis de datos (min)	Indeterminado	5	Significativamente grande
Personalización de ofertas (%)	Nula	100	Significativamente grande
Retención de clientes (%)	33,55 ± 3,49	45,00 ± 3,68	34,1%

Fuente: Elaboración propia.

(Los intervalos de confianza se calcularon al considerar el error estándar de la media para cada variable).

Tabla 18: Comparativa cualitativa de los modelos.

Dimensión	AS-IS	TO-BE
Enfoque	Transaccional (venta puntual)	Relacional (ciclo de vida)
Datos	Fragmentados, estáticos	Centralizados, dinámicos
Procesos	Manuales, reactivos	Automatizados, proactivos
Comunicación	Unidireccional, genérica	Bidireccional, personalizada
Toma de decisiones	Basada en experiencia	Basada en datos
Cultura organizacional	Orientada a ventas	Orientada al cliente

Fuente: Elaboración propia.

La simulación cuantitativa confirma que la implementación del proceso TO BE (con CRM, automatización e integración) genera mejoras significativas en todas las métricas clave, alineadas con las estimaciones iniciales. Los resultados son robustos y muestran que la transformación digital de la agencia de viajes es altamente beneficiosa.

Definición de puntos de contacto, canales y sistemas para el modelo TO-BE

Se diseña la arquitectura de sistemas y estructuras de datos por cada tipo de canal disponible en el modelo.

Canales presenciales

Sistemas Involucrados:

- CRM Central (punto único de verdad)
- ERP e-Travel (transacciones operativas)
- Sistema de pago físico (POS)
- Dispositivos móviles y ordenadores (para promotores)

Flujo de datos:

Cliente → Promotor → CRM/ERP → Confirmación → Cliente

Canales digitales

Sistemas Involucrados:

- Website principal (información)
- Plataforma de reservas (booking engine)

- Pasarela de pago en línea
- CRM (integración vía API)
- Email marketing automático

Flujo de datos:

Cliente → Website → Booking engine → CRM → Confirmación automática → Cliente

Canales telefónicos

Sistemas Involucrados:

- Central telefónica
- CRM integrado (con historial)
- Sistema de ticketing (para seguimiento)
- Grabación de llamadas (calidad)

Flujo de datos:

Cliente → Telefonista → CRM → Derivación → Especialista → Resolución → CRM

Canales de comunicación masiva

Sistemas Involucrados:

- Plataforma email marketing
- CRM (segmentación y datos)
- Herramientas sociales

Flujo de datos:

CRM (segmentación) → Plataforma comunicación → Cliente → Tracking → CRM

Se diseña (anexo 24) el esquema de puntos de contacto de los clientes para el modelo TO BE. En el anexo 25 se puede apreciar detalladamente los puntos de contacto con sus respectivos responsables y sistemas y en el anexo 26 se puede apreciar la matriz de responsabilidades por punto de contacto.

Por tanto, el flujo de datos entre sistemas y estructuras de datos se diseña según el siguiente esquema:

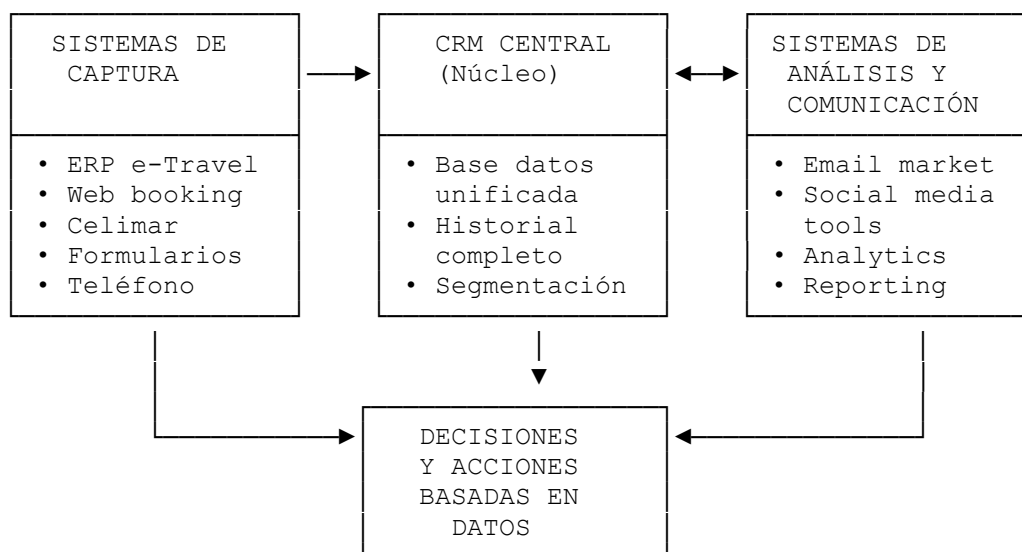


Figura 9: Flujo de datos entre sistemas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19: Análisis de indicadores por puntos de contacto.

Punto de contacto	Indicador clave
Consulta inicial	Tiempo primera respuesta
Proceso reserva	Tasa de abandono
Check-in	Satisfacción inicial
Asistencia viaje	Tiempo resolución
Encuesta post-servicio	Tasa respuesta
Email marketing	Tasa apertura
Redes sociales	Tiempo respuesta
Engagement	Tasa retención

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de Estrategias de Fidelización y Engagement

Para el diseño de una estrategia de fidelización y engagement efectiva es necesario confeccionar el mapa de viaje del cliente en la agencia.

Perfil de Cliente Analizado:

- **Segmento:** Cliente Nacional Frecuente (55% del flujo, mayor consumo de servicios)

- **Objetivos:** Vacaciones familiares, escapadas de fin de semana, visitas familiares
- **Necesidades:** Conveniencia, seguridad, buen precio, atención personalizada

Horizonte Temporal:

Desde 30 días antes del viaje hasta 60 días después (ciclo completo).

Ver anexo 27 con el mapa de viaje del cliente.

Análisis de los momentos de la verdad,

Momentos Críticos Actuales (AS IS):

1. **Primer contacto:** Llamada telefónica con espera larga
2. **Proceso de reserva:** Formularios largos y repetitivos
3. **Pago:** Incertidumbre sobre seguridad y confirmación
4. **Check-in:** Trato genérico sin reconocimiento como cliente Havanatur
5. **Post-viaje:** Silencio total de la agencia.

Momentos a Crear (TO-BE):

1. **Inspiración:** Contenido personalizado que realmente inspire
2. **Asesoría:** Atención inmediata y experta en el canal preferido
3. **Reserva:** Proceso rápido con datos pre-cargados y confirmación instantánea
4. **Llegada:** Check-in prioritario con bienvenida personalizada
5. **Durante viaje:** Soporte proactivo y experiencias exclusivas
6. **Regreso:** Agradecimiento sentido y reconocimiento de lealtad
7. **Entre viajes:** Ofertas relevantes y acumulación de beneficios.

Toda mejora con relación al viaje del cliente por los servicios de la agencia y los procesos que tributan datos claves deben tener en cuenta las brechas emocionales, operacionales y tecnológicas (Anexo 28).

3.4- Considerar la capacidad de implementación del procedimiento en AA.VV. receptivas cubanas, a partir de su aplicación en la AA.VV. Havanatur Varadero

Objetivo General: Valorar el modelo TO-BE propuesto para la gestión de relaciones con los clientes en Havanatur Varadero, evaluando su viabilidad técnica, pertinencia organizacional, impacto esperado y factibilidad económica.

Alcance: El modelo TO-BE comprende:

- Centralización de datos en un repositorio CRM único
- Automatización de procesos de captura y seguimiento
- Dashboard de KPIs en tiempo real
- Protocolo de seguimiento post-venta
- Estrategias de fidelización
- Integración de sistemas (ERP e-Travel, webs de reserva, CRM)

Se confirma el panel de 8 expertos propuesto en la tesis (Anexo 29).

Perfil requerido validado: Todos los expertos cumplen con los criterios de:

- Mínimo 8 años de experiencia en su área
- Vinculación directa con el sector turístico cubano
- Conocimiento del contexto de las agencias de viajes
- Representatividad de los sectores académico, empresarial y tecnológico

Se diseña un cuestionario estructurado con 15 afirmaciones agrupadas en 4 dimensiones, utilizando escala Likert de 5 puntos (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo).

Dimensión A: Viabilidad Técnica

1. La solución tecnológica propuesta (CRM centralizado) es adecuada al contexto cubano.
2. La integración con sistemas existentes (ERP e-Travel, webs de reserva) es técnicamente posible.

3. El proceso de implementación descrito en el modelo TO-BE es realista.
4. Los recursos tecnológicos requeridos están disponibles en el entorno cubano.

Dimensión B: Pertinencia Organizacional

1. El procedimiento responde al problema identificado en el diagnóstico.
2. La capacitación es clave para el cambio organizacional.
3. La estructura organizativa actual puede implementar el modelo.
4. Existe compromiso gerencial suficiente para sostener la implementación.

Dimensión C: Impacto Esperado

1. El proceder mejorará significativamente la retención de clientes.
2. Reducirá la tasa de abandono (Churn Rate).
3. Aumentará el valor de vida del cliente (LTV).
4. Generará ROI positivo en el largo plazo.

Dimensión D: Factibilidad Económica

1. El presupuesto requerido es un factor crítico para la implementación.
2. Los beneficios esperados justifican cualquier inversión.
3. Existen alternativas gratuitas viables para implementar el modelo.

Preguntas abiertas incluidas:

- ¿Qué aspectos del proceder considera más débiles o problemáticos?
- ¿Qué sugerencias de mejora propone para el modelo TO-BE?
- ¿Identifica algún riesgo no considerado en la implementación?

Proceso de aplicación de la primera ronda:

- Cuestionario enviado vía correo electrónico a los 8 expertos.
- Período de respuesta: 7 días
- Recordatorio enviado al día 3

- Tasa de respuesta: 100% (8/8)

Análisis de Resultados de la Primera Ronda:

Se calcularon media, desviación estándar y coeficiente de variación para cada afirmación (Anexo 30).

Principales fortalezas identificadas por los expertos:

- "El diagnóstico es exhaustivo y refleja fielmente la realidad de las agencias cubanas" (E4)
- "La integración de KPIs y simulación Monte Carlo aporta rigor científico" (E7)
- "El modelo TO-BE responde directamente a las brechas identificadas" (E1)
- "La propuesta de fidelización es pertinente y adaptada al contexto" (E6)

Debilidades y riesgos señalados:

- "La disponibilidad de recursos tecnológicos es optimista; pero existen limitaciones reales en el acceso a software" (E2, E8).
- "La estructura organizativa actual es rígida; el cambio cultural será el mayor desafío" (E4, E5).
- "El compromiso gerencial es variable; se necesita involucramiento desde la casa matriz" (E3).
- "Las alternativas gratuitas (Odoo, SuiteCRM) requieren infraestructura que no siempre está disponible" (E8).

Sugerencias de mejora:

- "Implementación por fases: comenzar con CRM básico en Excel/Google Forms antes de saltar a software especializado" (E5, E7).
- "Incluir indicadores de satisfacción del empleado, clave para la adopción del cambio" (E6).
- "Diseñar un plan de comunicación interna para gestionar la resistencia al cambio" (E3).

- "Evaluar convenios con universidades para desarrollo de software a medida" (E1, E8).

Basado en los resultados de la primera ronda, se elabora un segundo cuestionario enfocado en los puntos de bajo consenso y las sugerencias recibidas:

1. Sobre disponibilidad de recursos tecnológicos (Afirmación 4, CV 32%):

Considerando las limitaciones del contexto cubano, ¿cuál de las siguientes opciones considera más viable?

- a) Implementación completa con software de código abierto (Odoo/SuiteCRM) en servidor local.
- b) Desarrollo a medida por universidades o entidades cubanas.
- c) CRM básico en Excel/Google Forms como fase inicial, migrando progresivamente.
- d) Adquisición de licencias en la nube (requiere conectividad estable).

2. Sobre capacidad de la estructura organizativa (Afirmación 7, CV 35.7%):

¿Qué acciones previas a la implementación del CRM son indispensables?

- a) Rediseño de perfiles de cargo (prioritario).
- b) Capacitación intensiva en cultura CRM (prioritario).
- c) Creación de un comité de transformación digital.
- d) Contratación de personal especializado.

3. Sobre compromiso gerencial (Afirmación 8, CV 27.4%):

¿Qué estrategia recomienda para asegurar el compromiso de la dirección?

- a) Presentar casos de éxito y ROI proyectado.
- b) Involucrar a la gerencia en el diseño del modelo.
- c) Establecer objetivos de retención en la evaluación de desempeño.
- d) Reportes periódicos de avances.

4. Sobre reducción de tasa de abandono (Afirmación 10, CV 23.3%):

¿Qué acciones post-venta priorizaría para reducir el Churn Rate?

- a) Email marketing automatizado.
- b) Encuestas de satisfacción sistemáticas.
- c) Programa de lealtad con beneficios tangibles.
- d) Seguimiento telefónico personalizado.

5. Sobre alternativas gratuitas (Afirmación 15, CV 32.4%):

¿Recomienda iniciar con alternativas gratuitas o invertir directamente en una solución de pago?

- a) Iniciar con gratuitas (Excel/Google Forms) y escalar.
- b) Invertir desde el inicio en software especializado.
- c) Solución híbrida: CRM gratuito con soporte externo.
- d) Desarrollo interno progresivo.

Aplicación de la Segunda Ronda:

- Cuestionario enviado a los mismos 8 expertos.
- Período de respuesta: 7 días
- Se proporcionó retroalimentación con los resultados de la primera ronda.
- Tasa de respuesta: 100%

Resultados cuantitativos de consenso (Anexo 32).

Se observa una clara convergencia hacia:

1. Enfoque gradual y progresivo en lugar de implementación radical.
2. Prioridad a la preparación organizacional (perfiles, capacitación) sobre la tecnología.
3. Importancia del involucramiento gerencial desde la fase de diseño.
4. Valoración del programa de lealtad como herramienta clave para retención.

5. Pragmatismo tecnológico: comenzar con herramientas accesibles antes de escalar.

Los expertos validan mayoritariamente el modelo propuesto, con énfasis en:

- Pertinencia del diagnóstico y adecuación al problema (media 4.75).
- Potencial de mejora en retención (media 4.50) y valor de vida del cliente (media 4.25).
- Justificación de la inversión (media 4.00).

Recomendaciones de ajuste:

- Implementación por fases: Comenzar con herramientas básicas (fichas de cliente en Excel/Google Forms, email marketing gratuito) antes de implementar CRM completo.
- Preparación organizacional: Rediseñar perfiles de cargo y capacitar intensivamente antes de introducir tecnología.
- Involucramiento gerencial: Asegurar participación activa de la dirección en el diseño y seguimiento.
- Programa de lealtad: Priorizar diseño de beneficios tangibles para clientes frecuentes.
- Monitoreo continuo: Establecer reuniones trimestrales de revisión de KPIs.

El modelo TO-BE se valida con las siguientes condiciones:

- Validación sustancial: en sus componentes estratégicos (centralización de datos, seguimiento post-venta, KPIs, fidelización).
- Validación condicionada: en implementación tecnológica, recomendándose enfoque gradual.
- Aceptación unánime: de la necesidad del cambio y la pertinencia del diagnóstico.

3.5-Consideraciones generales del capítulo

La aplicación del procedimiento en Havanatur Varadero demostró su utilidad práctica. El diagnóstico evidenció que los problemas de gestión de clientes no

son solo tecnológicos, sino también culturales y procesales (falta de segmentación, nulo seguimiento post-venta, datos fragmentados). La simulación Monte Carlo validó cuantitativamente que la implementación del modelo TO-BE podría mejorar la retención de clientes en más de un 34% y reducir la tasa de error en datos en más de un 80%. La validación por expertos mediante el método Delphi corroboró la pertinencia y viabilidad del modelo, aunque recomendó un enfoque de implementación gradual (por fases) debido a las limitaciones del contexto cubano. Se concluye que el procedimiento es aplicable y genera valor, sentando las bases para una transformación de la gestión comercial en la entidad y sirviendo de referente para otras agencias del país.

El procedimiento propuesto transforma la toma de decisiones de mercadotecnia, que pasa de basarse en la experiencia y la intuición a fundamentarse en datos y análisis sistemático. Basado en el marco teórico (Cap. 1) y los resultados (Cap. 3), el impacto es el siguiente:

Variable de la Mezcla de Marketing (Marketing Mix Ampliado)-Toma de Decisiones Tradicional (AS-IS) - Toma de Decisiones Basada en el Procedimiento (TO-BE) - Herramientas del Procedimiento que lo Facilitan

- Producto / Servicio - Diseño basado en oportunidades de contratación, no en necesidades del cliente. Diseño basado en el análisis de preferencias, feedback y necesidades explícitas de los segmentos de clientes. - Ficha unificada de cliente - Análisis de encuestas post-servicio - Segmentación de mercado.
- Precios y Costos - Decisiones de precios genéricas. Desconocimiento del Costo de Adquisición del Cliente (CAC). Decisiones de precios basadas en el valor percibido y la relación CAC / LTV para asegurar la rentabilidad a largo plazo. - Cálculo y monitoreo de KPIs (CAC, LTV) - Análisis de rentabilidad por segmento de cliente.
- Comunicación (Promoción) - Comunicación unidireccional y genérica. Canales aislados (redes sociales subutilizadas). Comunicación bidireccional y personalizada. Estrategia omnicanal basada en el comportamiento y las preferencias del cliente. - Email marketing

automatizado y segmentado - Calendario de comunicación (fechas especiales) - Social Media Management.

- Lugar (Distribución) y Tiempo - Canales de venta fijos y poco flexibles. El cliente debe acudir al punto de venta. Omnicanalidad: el cliente elige el canal (presencial, web, teléfono). Integración de canales para una experiencia unificada. - Plataforma web de booking - CRM centralizado que unifica la interacción en todos los canales.
- Personas (Personal) - Roles desactualizados. Resistencia al cambio. Falta de capacitación en gestión relacional. Roles rediseñados con competencias en CRM. Equipo capacitado y motivado por objetivos de retención y satisfacción. - Plan de capacitación (básica y avanzada) - Definición de perfiles de cargo con enfoque CRM - Reuniones de análisis de KPIs.
- Procesos - Procesos manuales, fragmentados y reactivos. Alta tasa de error y duplicidad. Procesos automatizados, centralizados y proactivos. Flujo de datos único para la toma de decisiones. - Modelado de procesos BPMN (TO-BE) - Integración de sistemas (ERP, CRM, webs) - Automatización de tareas (envío de emails, alertas).

Análisis de la variable: Eficacia de la Gestión Comercial

La eficacia de la gestión comercial se define en la tesis como la relación favorable entre los objetivos comerciales planeados y los cumplidos. El procedimiento diseñado y aplicado tributa directamente a esta eficacia al transformar la gestión de clientes de un enfoque transaccional a uno relacional. A continuación, se detalla cómo el procedimiento impacta los componentes de esta variable.

Componente de la Eficacia Comercial - Indicadores Clave (KPIs) - Cómo el Procedimiento (Modelo TO-BE) Tributa a la Mejora - Resultados Evidenciados en la Simulación

- Resultados Finales (Económicos y de Mercado) - Incremento de ingresos por venta - Aumento de cuota de mercado - Reputación de marca - Fidelización: El programa de lealtad y el seguimiento post-venta aumentan la repetición de compra (LTV). - Ventaja competitiva: La personalización de ofertas y la comunicación omnicanal diferencian a la

agencia. - Reputación: La gestión proactiva de quejas y encuestas de satisfacción genera reseñas positivas. - Aumento de la retención: +34.1% (del 33.55% al 45%). - Mejora del LTV: El modelo se enfoca en maximizar el valor a largo plazo sobre la venta puntual.

- Resultados Mediatos (Operativos y de Relación) - Tamaño de la base de datos - Número de prospectos (leads) - Relación perdurable con clientes - Captación de datos: La ficha unificada de cliente y los puntos de contacto (touchpoints) centralizan la información. - Generación de leads: La analítica de datos y el email marketing nutren y califican leads. - Engagement: La comunicación proactiva (post-venta, fechas especiales) construye una relación a largo plazo. - Centralización de datos: Se elimina la fragmentación en múltiples sistemas. - Seguimiento post-venta: Pasa del 62.06% (solo quejas) al 100% (proactivo). - Personalización: Se pasa de ofertas nulas al 100% de ofertas personalizadas.

El procedimiento no es solo una herramienta tecnológica, sino un nuevo sistema de gestión que dota a los responsables de marketing de la información, el tiempo y las herramientas necesarias para pasar de ejecutores de tareas a estrategias que toman decisiones basadas en el conocimiento profundo del cliente.

Además, mejora la eficacia comercial no solo por su impacto directo en las ventas, sino porque optimiza los procesos intermedios (captura de datos, análisis, personalización, seguimiento) que son los verdaderos motores de la rentabilidad a largo plazo y la ventaja competitiva sostenible. La simulación Monte Carlo corrobora cuantitativamente esta mejora.

Conclusiones

1. La sistematización teórica confirmó que el marketing relacional y los sistemas CRM son fundamentales para la fidelización en sistemas turísticos.
2. Se determinó un procedimiento estructurado en fases y pasos, que integra herramientas cualitativas y cuantitativas adaptadas al contexto cubano: fichas de observación, medición de KPIs, entrevistas, matriz de brechas, modelado BPMN, simulación de Monte Carlo y validación por expertos. La secuencia lógica garantiza un enfoque sistemático y reproducible para gestionar relaciones con los clientes en agencias receptoras.
3. La aplicación en la agencia de viajes receptiva Havanatur Varadero diagnosticó sus causas raíces en la gestión deficiente debido a fragmentación de los datos de los clientes, escaso seguimiento post-venta y baja retención. La simulación del modelo TO BE proyectó mejoras significativas y los expertos validaron el procedimiento, y recomiendan una implementación gradual del mismo. Se demuestra su aplicabilidad y valor para el mismo.

Recomendaciones

A la Gerencia de Havanatur Tour and Travel Varadero:

1. Implementar el procedimiento por fases, comenzando en el corto plazo (primer trimestre) con las acciones de alto impacto y bajo esfuerzo identificadas en la matriz de priorización: ficha unificada de cliente en formato digital, capacitación básica en CRM para toda la red de ventas, y establecimiento de reuniones mensuales de análisis de KPIs.
2. Designar un responsable de gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Manager) que lidere la implementación del modelo, coordine la unificación de bases de datos y supervise el cumplimiento del protocolo de seguimiento post-venta.
3. Establecer formalmente el programa de lealtad propuesto, comenzando con beneficios simples para clientes frecuentes (descuentos, prioridad en check-in, comunicación personalizada en fechas especiales) y evaluando su impacto en la tasa de retención.
4. Aprobar un plan de capacitación progresivo que incluya: (a) formación básica en conceptos de marketing relacional y CRM para toda la organización, (b) entrenamiento específico en herramientas digitales para la red de ventas, y (c) capacitación avanzada en análisis de datos para el departamento comercial.

Al Departamento Comercial:

1. Implementar inmediatamente la ficha unificada de cliente en formato Google Forms/Excel, asegurando que todos los puntos de contacto (presencial, telefónico, digital) registren sistemáticamente: datos demográficos, historial de compras, preferencias, feedback y fechas especiales.
2. Diseñar y ejecutar el protocolo de seguimiento post-venta con los siguientes hitos: (a) contacto a los 7 días del viaje para agradecimiento y solicitud de feedback, (b) contacto a los 30 días con oferta personalizada, (c) contacto en fechas especiales (cumpleaños, aniversarios) y (d) reactivación de clientes inactivos (>3 meses).
3. Crear y mantener actualizado un dashboard de KPIs en Excel o Google Data Studio u otra herramienta que permita visualizar mensualmente: tasa de

retención, tasa de abandono, valor de vida del cliente, tasa de conversión y generación de leads por segmento.

A la Casa Matriz Havanatur S.A. y OSDE Viajes Cuba:

1. Evaluar la escalabilidad del procedimiento a otras sucursales del grupo, considerando las particularidades de cada contexto, pero aprovechando las lecciones aprendidas en esta investigación.
2. Gestionar convenios con universidades (Universidad de Matanzas, Universidad de La Habana) para el desarrollo de soluciones CRM de código abierto adaptadas al contexto cubano, reduciendo la dependencia de software importado.
3. Incorporar en la estrategia comercial del grupo objetivos explícitos de retención de clientes y satisfacción, no solo de captación, alineando los sistemas de estimulación con estos indicadores.

A futuros investigadores:

1. Profundizar en el estudio del segmento de clientes internacionales, replicando la metodología empleada para el segmento nacional, lo que permitiría diseñar estrategias de fidelización específicas para cada mercado emisor.
2. Desarrollar investigaciones sobre la aplicación de inteligencia artificial y machine learning en la predicción de comportamiento de clientes en agencias de viajes cubanas, aprovechando los datos que genere la implementación del modelo.
3. Evaluar el impacto real de la implementación del procedimiento mediante un estudio longitudinal que compare los KPIs antes y después de la intervención, validando empíricamente las mejoras proyectadas en la simulación.
4. Investigar la aplicación del modelo a otros tipos de entidades turísticas (hoteles, restaurantes, turoperadores) para contribuir a la generalización del enfoque de gestión relacional en el sector turístico cubano.

Referencias bibliográficas

- Aguilar Castro y Peralta Hidalgo (2024). Estrategias de calidad para la gestión operativa de agencias de viajes minoristas. (Tesis en opción al título de grado profesional de Licenciado en educación del Turismo). Universidad técnica de Babahoyo. Babahoyo
- Angamarca Izquierdo, G., Chimborazo Azogue, L. y Escobar Terán. (2025). *Revisión bibliográfica actualizada sobre E-commerce y Marketing Digital (Ecuador, 2023)*. Revista de Ciencias Sociales y Económicas, 9 (1), 129-146. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i1.919>
- Alvan Pinedo y Huamán Mozombite (2024). Gestión administrativa de agencias de viajes minoristas en la ciudad de Iquitos. (Tesis en opción al título de grado de Administración de Negocios y Marketing). Universidad Científica del Perú. Lima.
- Armstrong, G. y Kotler, G. (2012). Marketing. Decimocuarta edición Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-1420-9
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. Decimoprimera edición Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-1722-4
- Arteaga Flores, R., Solis Cedeño, V., Hernández Soria, L. y Arauz Chávez, A. (2021). *Marketing digital y la gestión comercial de relaciones con los clientes (CRM) de las PYMES de Manabí – Ecuador*. Revista Observatorio de la Economía Latinamericana. 2 (3), 89-110. <https://www.eumed.net/es/revistas/economia-latinoamericana/oel-enero21/clientes-pymesecuador>
- Avellaneda Flórez, Rodríguez Núñez, Hernández Sierra y Patiño Gómez (2022). Diseño de las características del plan de mercadeo digital para generar aumento de ventas en la agencia de viajes Invertour S.A.S. (Título en opción al grado de Licenciado en Administración de empresas). Universidad EAN. Bogotá.
- Ayerve Ramirez, López Chimborazo y Moreno Gavilanes (2021). *Redes sociales: una herramienta de distribución promocional del marketing turístico*. Revista de la Universidad del Azuay. 8 (1), 2631-2611
- Barberá Navarro (2023). El marketing estratégico y relacional en el marco del Intercambio y Transferencia de Conocimiento. Programa DINA-ITC, Ministerio de ciencias, innovación y universidades, España.
- Bowen, Glenn (2009) *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative Research Journal, 9 (2), 27-40. <https://www.researchgate.net/publication/240807798>
- Boyuan Zhang. (2023). *Customer Churn in Subscription Business Model—Predictive Analytics on Customer Churn*. BCP Business & Management, 44. 45-6
- Briceño Morillo, J. (2024). Estrategias del marketing relacional y fidelización de clientes en la empresa El buen paladar. (Tesis en opción al título de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- Burhan, U. M. (2023) *Digital Marketing in Promotion of Tourism Objects in Selayar Islands Regency*. Intern. Journal of Profess. Bus. Review, 8 (5), 01-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1054>
- Cáceres-Martelo, A., Uribe-Urán, A., Blanco-Ariza, A., Carvajalino-Pérez, C., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., y Peralta-Miranda, P. (2021).

- Gestión del marketing en la era digital: estrategias para microempresas frente a la incidencia económica del covid 19. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. <https://doi.org/10.17081/2050012442.7962>
- Camino Loli, D. y García Gutiérrez, C. (2022). Propuesta de mejora del Marketing de la agencia de viajes “Turismo Caminos” en el departamento de Áncash para el año 2021. (Trabajo de investigación para optar por el título de Master en Administración de negocios). Escuela de Postgrado Neumann. Perú.
- Centro de apoyo tecnológico a emprendedores (2025). Guía práctica para una gestión de clientes exitosa. Parque Científico Tecnológico de Albacete. Castilla La Mancha.
- Chávez-Cruz, G., Chávez-Cruz, R. y Chávez Flores, R. (2025). *Rol del marketing experiencial en la fidelización del cliente*. Revista Boliviana de Administración. 7 (7), 28-39. <http://doi.org/10.62349/reba.v7i7.17>
- Checasaca-Julca, J., Sánchez-Cabeza, L., Malpartida-Gutiérrez, J. y Chocobar-Reyes, E. (2022). *Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica*. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. Revista Científica de la UCSA. 9, (3), 97-119. <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097>
- Chen, I. J., y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). Business Process Management Journal, 9 (5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Churango Zapata, C. (2025). Marketing digital y experiencia turística del visitante de la Zona Arqueológica Monumental Bandurria, en el Distrito de Huacho. (Título de grado para optar por el título profesional de Licenciada en Turismo y Hostelería). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho.
- Coronel Curimilma, L., Arias Riofrío, A. y Guamán Guadalupe, R. (2022). *Papel transformador desempeñado por las nuevas tecnologías en la gestión de marketing turístico*. Polo del Conocimiento, 7 (11), 699-709. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Cortes Alarcón, C., Leal Cárdenas, E., Cruz Fajardo, J. y Pérez Córdón, S. (2024). Modernización Del Sistema CRM para TNS SAS. Seminario de Investigación Universidad Ean.
- Deliana, D., Manis, S. y Mohammad, S. (2025). *The influence of e-marketing on customer decision making in travel agency services at diary tour travel*. Ar Rehla: Journal of Islamic Tourism Halal Food Islamic Traveling and Creative Economy, 5 (1), 1-18. <https://ejournal.uinsatu.ac.id/index.php/arrehla/index>
- Delgado Ampudia, S. (2025). Proceso de creación de una tienda online e implementación de un CRM. (Trabajo de grado en opción al título de Ingeniería Informática (Sistemas de Información). Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona
- Díaz Hernández, L., Hernández Fuente, M, Pérez Paneca, P. y Díaz Socas, P. (2025). Estrategia de comunicación para la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero. Memorias del evento Universidad y Sociedad. Matanzas.

- Di Vittorio A. y Di Alessandro G.V.,(2020). *How lead generation can be the link between marketing and sales through the customer experience? A case study of Talentia Software Italy*. European Scientific Journal, ESJ, 16(34), 45. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n34p45>
- Elshaer, I. A.; Azazz, A. M. S.; Fayyad, S.; Mohamed, S. A.; Fouad, A. M. y Fathy, E. A. (2024) *From Data to Delight: Leveraging Social Customer Relationship Management to Elevate Customer Satisfaction and Market Effectiveness*. Information 2025, 16 (9), 43-51. <https://doi.org/10.3390/info16010009>
- Eltahir A., Ahmed, T., Ahmed, H. y Abdalfadil. T. (2021). *Comparative study of customer relationship management (CRM) and electronic customer relationship management (E-CRM)*. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 8 (7), 1-6. <http://www.science-gate.com/IJAAS.html>
- EY (2025). Estrategias y programas de fidelización en Latinoamérica 2025. Comprendiendo las brechas de lealtad entre el consumidor y las empresas. Business Transformation and Customer
- Faridi, Aang Curatman y Dedi M. Siddiq (2025). *The Role of Experiential Marketing and Digital Marketing on Brand Loyalty with Electronic Word Of Mouth as a Mediating Variable*. Intern. Journal of Profess. Bus. Review. 3 (2), 2984-7435. <https://doi.org/10.58631/jtus.v3i2.151>
- Flores Rivera, A. y Choque Mamani, R. (2025). *Impacto del marketing digital en el desarrollo empresarial, un análisis sistemático*. Panel Revista de Administración y Economía, 7 (1), 2-14. <https://doi.org/10.71041/panel.v7i1.4>
- Frías-Jamilena, D., Fernández-Ruano, M., Polo-Peña, A. (2022). *Gamified environmental interpretation as a strategy for improving tourist behavior in support of sustainable tourism: The moderating role of psychological distance*. Tourism Management, 1 (1), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104519>
- Gómez, E. y Pasto, A. (2024). Marketing digital, factor clave para el fortalecimiento comercial en el centro radiológico Rocafuerte y Orrico. (Tesis para optar por el grado de Licenciado en Mercadotecnia). Universidad estatal de Bolívar. Guaranda.
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., y Gil-Gomez, H. (2020). *Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial*. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 9(1), 67-87. <http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.67-87>
- Gutiérrez, C. y Méndez, D. (2025). Implementación del modelo “CRM” para la mejora de los procesos de la agencia de carga Corporación Heysen S.A.C. (Tesis para optar por el grado profesional de Licenciado en Negocios Internacionales). Universidad peruana de ciencias aplicadas. Lima.
- Gutierrez, R. y Gómez, C. (2024). *La lógica dominante del servicio como elemento fundamental de la satisfacción del cliente. Una perspectiva de la mercadotecnia*. Visión Antataura, 7 (2), 172-188. <https://doi.org/10.48204/j.vian.v7n2.a4569>
- Gutiérrez Céspedes, I. (2025). Aplicación del marketing turístico en la provincial de Cajamarca durante el año 2020. (Trabajo de grado para optar por el

- título de Licenciado en Turismo y Hotelería). Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- Gutierrez González, D. (2020). Técnicas de machine learning en el análisis del Churn Rate. (Trabajo de investigación para optar por el título de Máster oficial en Empresa y Tecnologías de la Información). Universidad de Cantabria. España.
- Gutiérrez Gutiérrez, R. (2025). *El Big Data y su aporte a la disciplina del marketing en las fases de 1.0 a 5.0 desde un panorama de revisión de literatura, características y tendencias actuales*. Revista Científica Guacamaya, 9 (2), 126-136. <https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v9n2.a7038>
- Gutiérrez, I., Ferreira, J. y Fernandes, P. (2025). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Research*, 25 (2), 194 – 213. <https://doi.org/10.1177/14673584231198414>
- Hernández, I. (2025). Estrategia Comercial del Grupo de turoperadores y agencias de viajes Havanatur SA. Taller Comercial 2025. La Habana.
- Hernández, Y., Rodríguez González, M., Sánchez Borges, Y. y Saldíña Silvera, B. (2021). *Acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes que integran la osde Viajes Cuba en el escenario poscovid-19*. Turismo y Sociedad, 20 (19), 201 - 219. <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>
- Herrero López, M. (2024). 20 (KPIs) indicadores comerciales para analizar ventas. Confederación de empresarios de Andalucía. España.
- Huamaní Arone, J., y Félix Guerrero, Z. (2022) *Gestión de marketing mix y fidelización de los clientes de Chullpas hotel Challhuahuacho Apurímac*. Ciencia
- Huertas López, T. E., Pilco Huertas, M. S., y Rodríguez Ugalde, J. C. (2022). *El marketing turístico en el posicionamiento de mercado*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6 (6), 5339 - 5349. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3814
- Ivorra Torregrosa, M. (2025). Implementación de un Sistema ERP y CRM para la gestión de una empresa de atención remota a perosnas. (Trabajo para optar por el título de grado de Ingeniería Informática). Universitat Oberta de Catalunya. España.
- Ileana, M.; Petrov, P.; Milev, V. (2025). *Optimizing Customer Experience by Exploiting Real – Time Data Generated by Io Tand Leveraging Distributed Web Systems in CRM Systems*. IoT 2025, 6 (24), 2-20. <https://doi.org/10.3390/iot6020024>
- Insaurralde Del Puerto, N. (2023). *La Gestión en Relación al Cliente (CRM), como Estrategia de Negocio en la Ciudad de Pilar, Paraguay*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7 (3), 5855-5872. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6590
- Jhonaiker, W. (2024). Diversificación de servicios y logística de la bodega G.L.P. Margarita, Cantón Santa Elena. (Travajo de investigacion para optar por el título de grado en Licenciado en Administración de empresas). Universidad Estatal Península Santa Elena. Ecuador.
- King, S. F. y Burgess, T. F. (2007). *Understanding success and failure in customer relationship management*. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.

- https://www.academia.edu/24709622/Understanding_success_and_failure_in_customer_relationship_management
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Tecnología para la humanidad*. Editorial Wiley. Nueva Jersey.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2007). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del Mercado*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México. ISBN: 978-970-10-6710-9
- Lin, J. Y. y Chen, C. C. (2025). *Driving Innovation Through Customer Relationship Management. A Data-Driven Approach Sustainability*, 17 (1), 3663. <https://doi.org/10.3390/su17083663>
- López-Bonilla, J., López-Bonilla, L. y Peña-Vinces, J. (2015). *Sistemas de Información de Marketing: una visión integradora*. *Tourism & Management Studies*, 11 (2), 197-203. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884023>
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación. México. ISBN: 978-970-26-1515-6
- Majka, M. (2024). *Understanding Customer Acquisition Cost*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/382489392>
- Mansour, A., Al-Ahmed, H., Deek, A., Alshaketheep, K., Asfour, B. y Alshurideh, M. (2024). *Advancing Sustainable Practices in Electronic Customer Relationship Management*. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 1-8. <https://doi.org/10.32479/irmm.17346>
- Mendoza M., Marchan, Y. y Osejos, A. (2023). *Costo de adquisición de clientes para evaluar las estrategias de fidelización del comercial “Fruticas” del cantón Jipijapa*. *Revista Polo del Conocimiento*, 8 (2), 1294-1309. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Moncayo, Y., Álvarez, J., Calderón, Camacho, V. (2022). *La evolución del marketing y su perspectiva en la gestión empresarial*. *Revista Polo del conocimiento*, 7 (7), 1651-1666. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Morales Serazzi, M. (2021). *Analítica de Datos y Calidad de la Información para la Toma de Decisiones del Marketing*. (Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias de la Administración y Economía). Universidad de Salamanca. España.
- Moreno Ponce, M., Claudio Vera, N. y Figueroa Endara, D. (2022). *Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, Parroquia El Anegado*. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8 (2), 562-587. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2663>
- Neciosup, J. (2025). *Gestión del Endomarketing y el Engagement del personal de la Municipalidad Distrital de Tumbes*. (Tesis de grado para optar por el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing). Universidad Tecnológica del Perú. Chiclayo.
- Negussie, M. (2024). *Digital Technology practices, challenges and financial implications: evidence from travel agencies in Addis Ababa*. (Investigation in option to Marketing Management title). Saint Mary University. Addis Ababa.
- Nova Castillo, G. (2009). *Propuesta de un modelo basado en iniciativas de CRM (Customer Relationship Management) orientado a potenciar la lealtad de los turistas que visitan destinos de turismo urbano. el caso de Valencia*

- ciudad. Revista de Gestión Turística. 1 (8), 95-115. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223359800007>
- Obando, D. y Luis, M. (2025). *Marketing digital sobre las ventas netas totales de una empresa comercial del sector pecuario*. Research, Society and Development, 14 (2). <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v14i2.48135>
- Olivera Elosegui, R. y Rodríguez González, M. (2021). *La gestión de la innovación en las agencias de viajes cubanas*. Alfa Publicaciones, 3 (1), 14-32. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.37>
- Palazzo, M., Foroudi, P. y Ferri, M. (2021). *Examining antecedents and consequences of perceived service quality in the hotel industry: a comparison between London and New York*. The TQM Journal, 33 (7), 193-221. <https://www.emerald.com/insight/1754-2731.htm>
- Paredes Rodríguez, B., Becerra Ávila, M. y Macías Vera, M. (2021). *Marketing turístico y calidad de servicio*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 5 (9), 57-62. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i9edespdic.0138>
- Paz, V. (2021). Estrategia de fidelización de clientes para usuarios de una aplicación móvil de servicios a domicilio. (Trabajo investigativo para optar por el título de Ingeniería Civil Industrial). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Pedraza Sanabria, J., Pérez Arguello, N. y Noroña Aguirre, J. (2025). Desarrollo del módulo de clientes en la fase 1 de creación de un Customer Relationship Management (CRM) para la gestión de procesos manuales y mejorar la gestión de relaciones con los clientes en la empresa CIMA: Centro de Innovación Multimedia y Artística. (Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniería en Sistemas). Universidad El Bosque, Bogotá.
- Pedreschi Caballero, R. y Nieto Lara, O. (2023). *La importancia del marketing de servicios y la calidad de atención al cliente*. Revista Colegiada de Ciencia. 5 (1), 107-118. <https://doi.org/10.48204/j.colegiada.v5n1.a4410>
- Pelegrín Entenza, N. y Vera Rebollo, J. (2023). *El turismo en Cuba: estudio de casos desde la perspectiva del análisis regional*. Revista de la Universidad de Alicante. 1 (1), 1-33. <https://hdl.handle.net/10045/139766>
- Pérez Labrada, S., Díaz Pompa, F., Cruz Aguilera, N., y Balseira Sanamé, Z. (2022). *Marketing turístico digital en Latinoamérica: estudio bibliométrico 2010-2019*. Revista Universidad y Sociedad, 14 (2), 521-534. <https://doi.org/10.18111/9789284421497>
- Porter, M. (2006). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Editorial OECSA. New Jersey.
- Preciado-Ortiz, F. L. (2025). *Revisión del uso de sistemas de análisis de sentimientos en redes sociales para estrategias de marketing digital*. Horizon Nexus Journal, 3 (1), 31-41. <https://doi.org/10.70881/hnj/v3/n1/47>
- Priyo Sutanto, Y., Farida, N. y Trioko, S. (2025). *Integrasi Digital Marketing Dan CRM Untuk Meningkatkan Retensi Pelanggan Dalam Industri Pendidikan Daring*. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. 5 (1), 46-53. <https://10.59395/altifani.v5i1.654>
- Quezada-Torres, W. D., Chamba Méndez, C. (2023). *Sistema CRM para la gestión de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Universidad y Sociedad, 15 (3), 149-155. <https://www.seps.gob.ec/actualidad-y-cifras/>

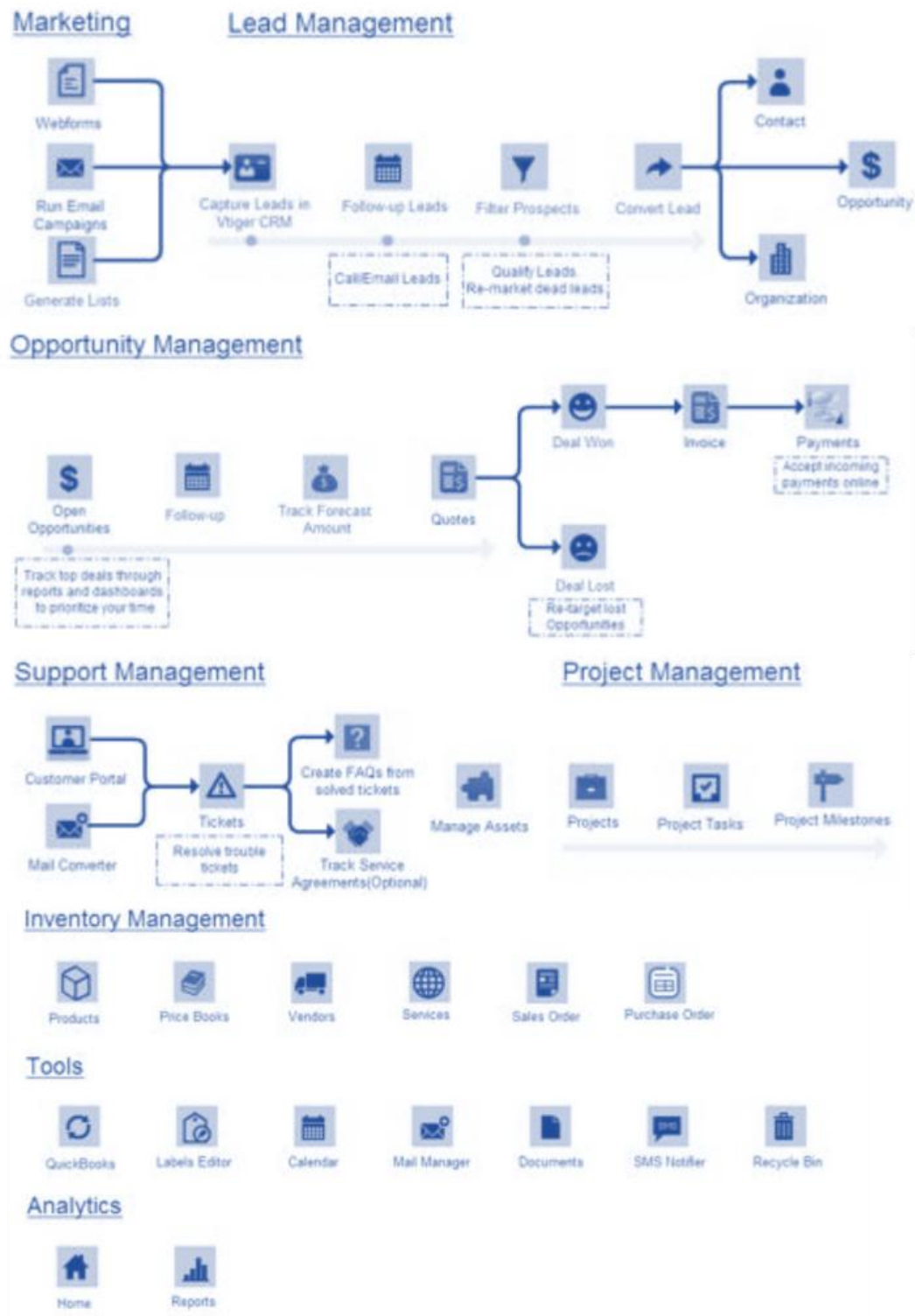
- Ramos Baltazar, A. (2024). Marketing relacional y fidelización del cliente en la empresa en la empresa JS Racing El Tambo Huancayo 2023. (Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Administración). Universidad Nacional del Centro de Perú. Huancayo
- Randolph Mora, J. (2019). Propuesta de Sistema de Gestión de Clientes CRM para IDES Muebles. (Trabajo en opción al grado de Maestría en Administración). Universidad Autónoma de Aguascalientes. México
- Ricalde Alvarez, K. (2021). Sistema CRM para mejorar la gestión comercial en la empresa Grafic Center E.I.R.L., Centro de Lima-2020. (Trabajo en opción al título de Ingeniería en Sistemas). Universidad César Vallejo. Lima.
- Rincón-Garzón, N.D. Vega-Lizarazo, L.E. y Sepúlveda-Camacho, J.S. (2025). *Identificación de la importancia de las plataformas de marketing digital en las utilidades de las empresas del sector comercial en Colombia*. Reflexiones Contables. 8 (1) 29-39. <https://doi.org/10.22463/26655543.4796>
- Rodríguez, J.L. (2024). *La crisis sistémica del turismo en el Caribe: desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba*. Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. 8 (2), 143-159. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i2.17025>
- Rodriguez González, M. y Pérez Barroso, Y. (2019). *Estrategia para implementar el comercio electrónico en la agencia de viajes Havanatur Tour & Travel del destino La Habana*. Revista Conciencia Digital, 2 (3), 6-22. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i3.839>
- Rohiman, A. y Apriadi, D. (2025). *Analysis of the Influence Digital Marketing and Ease of Payment Using Qris on SMEs in Cibiru District*. Ecodig: Economics And Digital Business Journal. 2 (1), 43-49. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i3.2275>
- Safitri, D. y Komaryatin, N. (2025). *Digital Marketing Influence on Marketing Performance: The Role of Customer Engagement and Relationship Marketing*. Golde Ratio, 5 (2), 316-331. <https://goldenratio.id/index.php/grmapb/index>
- Sakunthala, A. (2021). *Perceived benefits of CRM in selected Industries*. Asian Journal of Management. 12 (2), 151-156. <https://10.52711/2321-5763.2021.00023>
- Sánchez González, P. y Paradinas Márquez, M. C. (2025). *El Marketing Directo y la Ley sobre Inteligencia Artificial (IA): un nuevo paradigma en Comunicación*. European Public & Social Innovation Review, 10, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1504>
- Sánchez Salas, N. (2023). Análisis de las estrategias para generar Leads en las microempresas de la ciudad de Guayaquil. (Trabajo en opción al título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil.
- Sangil, L. y Portilla, I. (2021). *La gestión de datos en medios de comunicación: el caso de Unidad Editorial*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 27(2), 729-737. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.75558>
- Santamaría Ruiz, M., Jiménez Calderón, C., Osorio Venecia, A., Alvarez Santodomingo, A. y Pardo Forero, M. (2025). *Bibliometric behavior of artificial intelligence and digital marketing sustainability*. Procedia

- Computer Science. 257 (2025), 1047–1052.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>
- Shaheen, H. (2025). *Social media marketing research: a bibliometric analysis from Scopus*. Future Business Journal, 11 (41), 2-26.
<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00465-2>
- Sihuincha, C. (2024). Marketing digital y gestión de ventas de los comerciantes de un mercado de abastos, San Juan de Miraflores – 2023. (Tesis para optar por el grado de Licenciada en administración de Empresas). Universidad Autónoma del Perú. Lima.
- Sikandar Ali Qalati, Kayhan Tajeddini y Thilini Chathurika Gamage (2024). *How Knowledge Spillover Entrepreneurship Influences the Adoption of Social Media and Customer Relationship Management*. Knowledge and Process Management, 32, 3–15. <https://doi.org/10.1002/kpm.179>
- Silva Alfonso, D. (2024). Acciones para la gestión comercial del servicio de alojamiento en el hotel Nacional. (Tesis para optar el grado de Máster en Gestión Turística). Universidad de La Habana.
- Souto Anido, L. y Odriozola Guitart, S. (2023). *La OSDE Viajes Cuba: una mirada a su proyección estratégica de cara al futuro*. Cuadernos del CIMBAGE, 25 (1), 76-92. <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-ALTURISMO-OMT.pdf>.
- Suarez Alfaro, D., Blanco Jiménez, M., y Vasquez Treviño, D. M. (2025). *Factores que mejoran la competitividad de las agencias de viajes mype: una perspectiva teórica*. Vinculatégica EFAN, 11 (2), 164–186.
<https://doi.org/10.29105/vtga11.2-1041>
- Tito-Huamani, P. L., Arango-Aramburú, J. E., Pierrend- Hernández, S. D. R. y Miranda-Castillo, R. A. (2023). *Tecnología y Enfoque a Clientes de Valor como Estrategias del CRM*. Intern. Journal of Profess. Bus. Review. 8 (7), 1-24. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2670>
- Triana Soto, M. (2022). Implementación de CRM como herramienta de Gestión Administrativa, comercial y de servicio para la agencia CSA Travels. (Trabajo de grado para optar al título de profesional en administración de mercados). Fundación Universitaria del Área Andina. Perú
- Unanah, O y Mbanugo, O. (2025). *Integration of AI into CRM for Effective U.S. healthcare and pharmaceutical marketing*. World Journal of Advanced Research and Reviews, 25(02), 609-630.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0396>
- Vaca Escobar, P. (2025). Marketing y competitividad en la industria. Política y Ciencias Administrativas. 4 (1), 137-154.
<https://doi.org/10.62465/rpca.v4n1.2025.144>
- Vega Mendoza, Y. y Aragon Sarmiento, E. (2025). *Marketing turístico, una apuesta para la promoción del turismo cultural: En poblaciones vulnerables: Caso corregimiento de la Junta, municipio de San Juan del Cesar, La Guajira*. Revista Boletín REDIPE, 14 (2), 250-267.
<https://repositorio.esпам.edu.ec/handle/42000/1294>
- Von Matuschka, C. (2015). Cálculo y características del valor de vida del cliente en organizaciones modernas. (Trabajo de investigación para optar por el título de Licenciatura en Administración). Universidad Nacional de Cuyo. Cuyo.

- White, S. y Miers, D. (2009). Guía de referencia y modelado BPMN. Comprendiendo y utilizando BPMN. Future Strategies. Florida. ISBN: 978-0-9819870-3-3
- Wulandari, P., Suhud, U. y Febrilia, I. (2025). *Analysis of Online Customer Loyalty Travel Agents in Jakarta: How do Social Media Marketing, Customer Relationship Management, and Customer Value Play a Role*. International Journal of Education, Social Studies, And Management, 5 (1), 327-340. <http://lpppipublishing.com/index.php/ijessm>
- Yzaziga Fernández, J. (2018). Gestión de relación con el cliente (CRM) en las empresas de Latinoamérica, una revisión sistemática de la literatura científica. (Trabajo de investigación en opción al título de Bachiller en Administración). Universidad Privada del Norte. Lima
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., y Johnston, W. J. (2004). *An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon*. Industrial Marketing Management, 33(6), 475-489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>
- Zamora Sánchez, R y Panchana Cedeño, A. (2024). *Gestión de relaciones con los clientes como estrategia de negocios del sector retail en la provincia de Manabí-Ecuador*. Revista Social Fronteriza 2024; 4 (1), 2-22. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(1\)138](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)138)
- Zhu, M.Y. (2025). *Design and Implementation of a CRM System Based on Email Services*. Journal of Computer and Communications, 13, 1-15. <https://doi.org/10.4236/jcc.2025.132001>

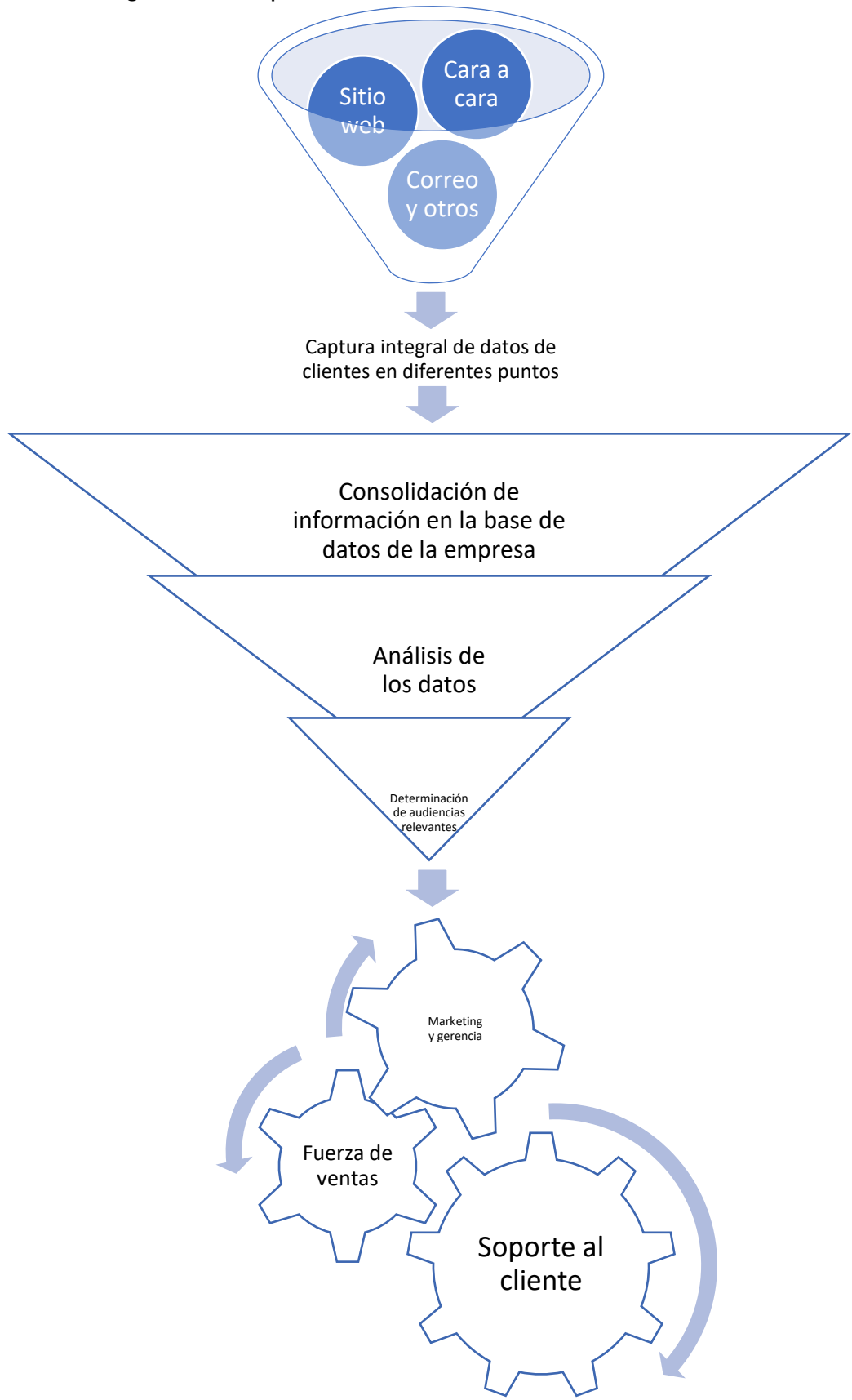
Anexos

Anexo 1: Estructura funcional de un sistema CRM.



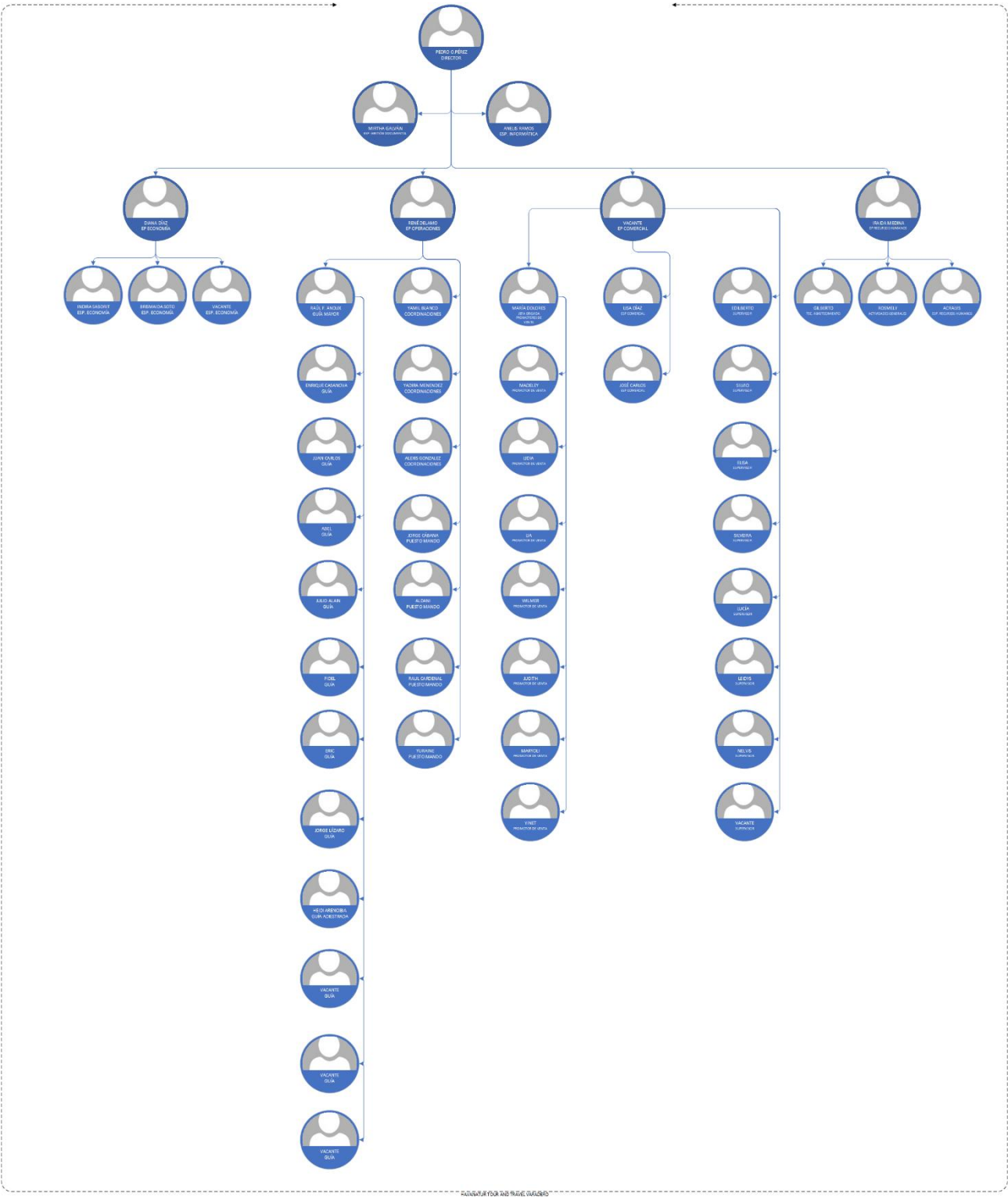
Fuente: Wulandari et al. (2025).

Anexo 2: Diagrama de captura de datos de CRM.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cortés et al. (2024).

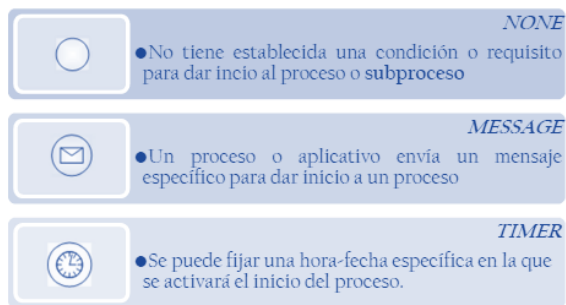
Anexo 3: Organigrama de la agencia de viajes Havanatur Varadero.



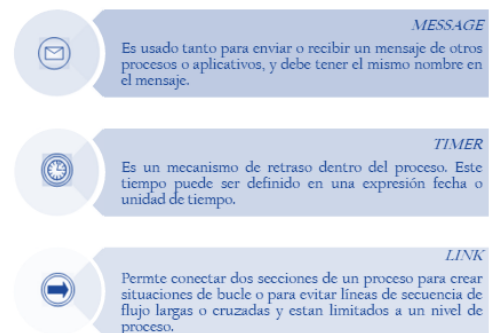
Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta del convenio colectivo de la entidad.

Anexo 4: Simbología empleada en la notación BPMN para el modelado de procesos de negocio.

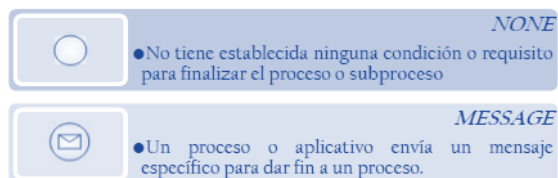
Eventos de inicio



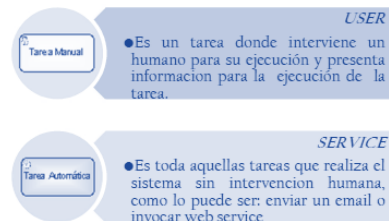
Eventos intermedios



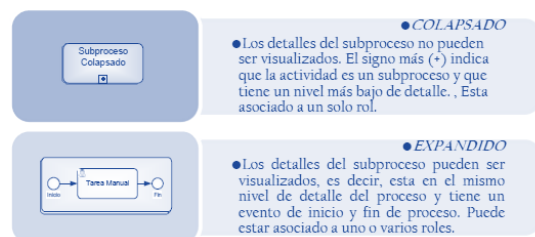
Eventos de fin



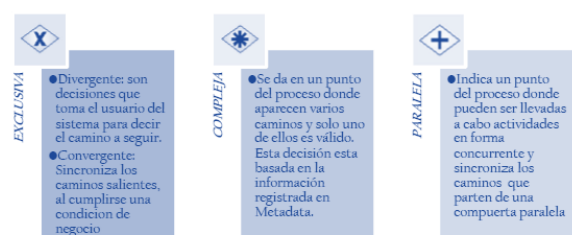
Evento tarea



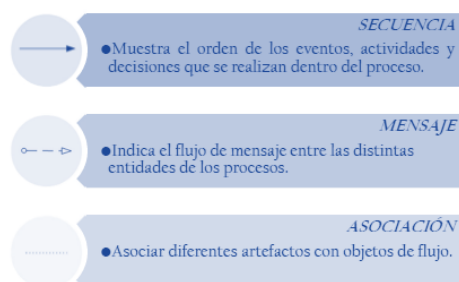
Subproceso



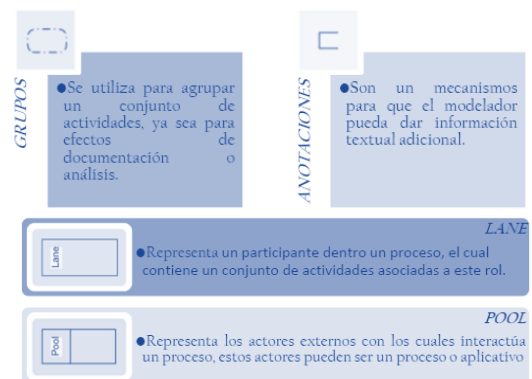
Compuerta



Conectores



Artefactos y canales



Fuente: White y Miers (2009).

Anexo 5: Ficha de observación del entorno.

CATEGORÍA	ENFOQUES	RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	REPERCUCIÓN
Diseño de productos	Descripción del procedimiento utilizado	Diseño basado en oportunidades nuevas de contratación con prestatarios	Las oportunidades de comercializar nuevos productos no coinciden con las preferencias de los clientes.
	Inventario de Recursos turísticos	La agencia no cuenta con un inventario de recursos turísticos definidos claramente	Los recursos coinciden con los servicios contratados, estableciendo un esquema cerrado donde es muy difícil insertar nuevos recursos demandados por los clientes.
	Procedencia de las ideas de diseño	Proviene de las nuevas oportunidades de contratación o negociación con prestadores de servicios	Las ideas no fluyen desde las necesidades del cliente, sino de las oportunidades de comercializar nuevas experiencias sin conocer claramente el mercado que las demanda
	Funcionamiento del flujo de contratación	La empresa posee un departamento de contratación en la Casa Matriz donde se establecen contratos marcos y rige la contratación del grupo	Dificultad para contratar nuevos servicios al estar este proceso centralizado y fuera del contexto de la agencia
	Elementos y partes participantes	Se involucran cargos directivos y se obvian cargos operativos y de ventas	No se cuenta de la debida forma con el personal involucrado en la coordinación y en las ventas para la concepción de nuevos productos, así como del criterio de los clientes
	Análisis de aceptación y asimilación	No se realizan análisis de la posible demanda durante el proceso de diseño e implementación	Se crean productos sin saber qué tipo de clientes exactamente los van a comprar
	Ejecución de encuestas o instrumentos dirigidas a segmentos	Son escasas y solo se aplican puntualmente en operaciones como	Desconocimiento de la valoración de los clientes sobre

Análisis de necesidades del mercado		Rosneft. El medio empleado es el impreso. No se aplican otros instrumentos.	productos y servicios, así como posibles mejoras o inconformidades.
	Feedback de la red de ventas	La mayoría de los comentarios de los clientes (negativos y positivos) de los productos y servicios llegan a la red de ventas y no pasan a la gerencia, por lo que el feedback es incompleto y no existe un análisis estadístico con respecto a la satisfacción de los clientes.	Desconocimiento general de la valoración y necesidades de los clientes por parte de la gerencia.
	Prontitud en atender las necesidades de los clientes	Las quejas y reclamaciones fluyen del cliente hacia el vendedor y luego hacia la gerencia quien debe tramitar	El cliente queda en manos de la gerencia quien tramitará de forma idónea su reclamación o insatisfacción, la respuesta se canaliza a través de la red de ventas.
	Análisis de necesidades y posibles vías para cubrirlas	No se cuentan con análisis de necesidades de los clientes. Se asume que las necesidades permanecen invariables	Los clientes son para la agencia sujetos de necesidades comunes para una amplia población que consume servicios de alojamiento, boletería aérea, entre otros. No existe un nivel de personalización de los servicios más enfocados en las necesidades particulares de los clientes.
	Criterios de clientes importantes y menos importantes	Los criterios de importancia son manejados por la gerencia de forma subjetiva, no mediante mediciones concretas como ingresos, pax movidos,	Desconocimiento de clientes importantes y menos importantes, lo que podría generar en ofrecer ventajas a clientes menos importantes sobre clientes de mayor relevancia

		relevancia, entre otros.	
	Uso de redes y páginas digitales para conocer criterios, valoraciones y necesidades de clientes	Havanatur maneja los canales de comunicación en Casa Matriz, y centralizan la actividad en redes y medios digitales	La información pasa por varios filtros y finalmente no llega de forma adecuada a la sucursal. A pesar de tener una página en Facebook derivada de la oficial, no se emplea para obtener valoraciones de clientes, los comentarios son escasos y la página solo tiene fines divulgativos.
Co-creación	Participación de todas las partes internas en la concepción de nuevos productos turísticos	Solo participa la gerencia, muchas partes involucradas como coordinaciones y red de ventas ni siquiera llegan a conocer de que se trata el producto	Genera carencias y necesidades no cubiertas en los clientes, pues al ser la red de ventas el canal de feedback más relevante y no está involucrado, se desatienden aspectos importantes y demandados
	Participación de clientes en el diseño de productos turísticos	Ocurre de forma aislada, principalmente por gestiones de vendedores que logran traspasar las barreras esquemáticas de funcionamiento descritas, pero generalmente no participan	Los clientes no forman parte del proceso de creación y diseño, por lo que su opinión y valoración no tiene relevancia
	Estructuras donde confluye la información de las reservas y servicios	Las reservas y servicios están fragmentadas en varias estructuras que finalmente se depositan en un ERP mediante referencias cruzadas	Amplia gama de estructuras de datos centralizadas referente a reservas y con vías de acceso diferentes.
	Relación o compatibilidad entre las estructuras de datos	Compatibilidad nula entre estructuras de datos. No están relacionadas	Dificulta la relación entre reservas, montos, precios y otros datos.

Estructuras de datos de información de clientes			Entorpece el trabajo al realizar una copia que existe en una estructura de datos, en otra estructura de datos, alargando los procesos internos y elevando el margen de error en los procedimientos
	Esquema de soporte físico para mantener los datos	Nodo de servidores en buen estado técnico en la agencia, conexión a internet para puestos designados, conexiones con almacenamientos en red con acceso público dentro de Havanatur	Permite acceder a los datos de forma rápida y desde varias ubicaciones.
	Principales usos de los datos	Usos en coordinación, facilitación de auditorías, estadísticas económicas y comerciales	La amplia gama de información no se usa para gestionar las relaciones con los clientes de la agencia
	Principales errores o fallas en la introducción o manejo de datos	Errores en introducción de datos de reservas, incoherencias entre la realidad y lo que existe en la estructura, Incompatibilidad entre las estructuras de datos	Los diversos errores son en su mayoría producto a la obsolescencia de las estructuras de datos y su incompatibilidad
	Estructura específica para manejo de datos de clientes	No existe una estructura de datos para el manejo intencionado de los datos de los clientes con orientación a la gestión de relaciones. No hay aplicación de software CRM	Los datos de los clientes no están centralizados en una estructura y se encuentran dispersos, además no existe intención de unirlos para implementar la gestión de relación
	Sistema de gestión de relaciones con los clientes	El sistema de gestión de relaciones es básico, funciona a nivel de la red de ventas de forma orgánica y no estratégica, la información no se	

		maneja en el departamento comercial de forma estratégica. La empresa no cuenta con ficha de clientes, no cuenta con registro de clientes repitentes.	
	Uso de sistemas de información de marketing	El sistema de información de marketing no está definido	No existen personas, equipos o procedimientos para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los profesionales del marketing
Ejecución de ventas	Canales de venta existentes	La agencia maneja la venta en plaza, aunque dispone de canal de venta online, esta se realiza por el vendedor en plaza. Uso de pasarelas de pago, que necesitan la mediación de un gestor para la venta	Escasos canales de venta por los cuales el cliente contactar con la agencia para consumir servicios
	Canales de ventas más usados	Ventas en plaza	Las ventas en plaza son fijas, excepto las que realizan los supervisores mientras se mueven por los hoteles donde existen clientes. Los clientes deben acudir al punto de venta o solicitar que el supervisor llegue a ellos.
	Disposición por vender	La disposición por vender está sesgada, cada vendedor tiene preferencias y percepciones diferentes sobre los servicios, lo que genera en ocasiones no vender simplemente porque no le gusta	Disminuye las posibilidades de venta, los clientes deben desplazarse a otra plaza para acceder a servicios

	Estimulación de la red de ventas	La estimulación está basada en pago por resultados contra plan de ventas y es una remuneración escasa comparada con otros tipos de pago por resultados, u otros donde los vendedores comisionan ventas propias	Genera falta de interés por vender, pues el estímulo no es lo significativamente grande como para generar motivación
	Perfiles de vendedores	Los perfiles son tres: Hotesa (promotores de venta en plaza), supervisores y guías que ejercen la facultad de vender	Los perfiles de ventas no varían desde la concepción de la agencia y los cambios tecnológicos han sobrecargado los perfiles existentes haciéndolos más versátiles
	Calidad percibida de la atención durante la venta	No existen registros de calidad percibida durante la venta, ausencias de encuestas enfocadas en este aspecto, el criterio es muy subjetivo	Desconocimiento de la actitud de la red de ventas al vender por parte de la gerencia, por tanto, no es posible hacer correcciones. Genera hábitos arraigados en la red de ventas
	Medios para realizar la venta	Disponen de medios ofimáticos (hojas, presilladoras), medios informáticos (ordenadores, impresoras, POS)	Las ejecuciones de venta al usar los medios facilitan los cobros y solicitudes de documentos e información
	Amplitud de la recolección de datos de clientes	La recolección de datos se centra en los datos de las reservas de servicios (fechas, edades, hoteles, estancia)	En algunas estructuras de datos la información de los clientes es amplia, pero al insertar la información en la estructura principal ERP se pierde mucha información o se deja de colocar
	Comunicación con el cliente después de la venta	Una vez se vende se pierde la comunicación, excepto al ocurrir una queja o reclamación donde la	Genera pérdida de información, la experiencia vivida por el cliente y sus necesidades satisfechas o no, son

Seguimiento post venta y Engagement		comunicación fluye del cliente hacia el vendedor.	información relevante que se escapa. La falta de comunicación implica que el cliente es liberado y deja de ser importante
	Opciones de up-sell	La agencia no cuenta expresamente con opciones de este tipo	Los clientes perciben que el servicio ofrecido es el final de la experiencia, se pierden oportunidades de venta
	Estrategia de fidelización	La agencia no cuenta con una estrategia de fidelización de clientes	Genera desconocimiento de clientes fidelizados por parte de la gerencia y no puede diferenciar entre ellos.
	Programas de lealtad	La agencia no cuenta con programas de lealtad	Los clientes solo acuden a los servicios y no se les ofrecen ventajas a aquellos que han repetido, no existe motivación por la repetición
	Retención de clientes	La agencia no cuenta con análisis de retención de clientes	La gerencia desconoce la cuota de clientes potencialmente repitentes

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Ficha de observación del desempeño.

PUESTO	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS SECUNDARIOS	GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES	MEDIOS
Especialista en Gestión Comercial	Proyecta y ejecuta las estrategias comerciales dictadas por la gerencia, así como mantener la comercialización de los servicios de la entidad	Interviene en la cotización de servicios, análisis de costo-beneficio, análisis de reportes y estadísticas comerciales	Dentro de su perfil y requerimientos no implementa estrategias o herramientas enfocadas en la gestión de relaciones	Medios informáticos como ordenadores, accesos a módulos de comercio electrónico, páginas de venta on line para consultar datos y estadísticas comerciales. Canales de comunicación (teléfonos, correo electrónico)
Jefa de brigada Promotores de venta e información turística.	Transmite órdenes e información de la gerencia a la red de promotores de venta. Realiza gestiones de venta en plaza de productos y servicios turísticos	Organiza reuniones con la red de ventas, funciona como eje de la comunicación entre la gerencia y los promotores, realiza reservas turísticas y brinda información a clientes	Dentro de la gestión de relaciones con los clientes es el eje fundamental, aunque su papel está limitado solamente a ofrecer servicios e información	Medios informáticos como ordenadores, accesos a módulos de comercio electrónico, páginas de venta on line para gestionar y realizar reservaciones. Canales de comunicación (teléfonos, correo electrónico). Folletos promocionales
Promotor de ventas e información turística	Realiza gestiones de venta en plaza de productos y servicios turísticos	Transmite información sobre el estado y calidad de los servicios contratados. Indaga en información del entorno	Dentro de la gestión de relaciones con los clientes es el eje fundamental, aunque su papel está limitado solamente a ofrecer servicios e información	Medios informáticos como ordenadores, accesos a módulos de comercio electrónico, páginas de venta on line para gestionar y realizar reservaciones. Canales de comunicación

				(teléfonos, correo electrónico). Folletos promocionales (aunque existen burós de venta sin medios tecnológicos)
Supervisor de las operaciones turísticas	Realiza asistencia en aeropuertos, reuniones de información a clientes, realiza ventas a grupos o individuales, tramita quejas y reclamaciones, mantiene comunicación con los turoperadores	Transmite información sobre el estado y calidad de los servicios contratados. Indaga en información del entorno	Dentro de la gestión de relaciones con los clientes es el eje fundamental, aunque su papel está limitado solamente a ofrecer servicios e información	Medios informáticos como ordenadores, accesos a módulos de comercio electrónico, páginas de venta on line para gestionar y realizar reservaciones. Canales de comunicación (teléfonos, correo electrónico). Folletos promocionales

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7: Entrevista al cargo Jefe de brigada Promotores de venta e información turística

Entrevista Estructurada: Diagnóstico de la Gestión Comercial y de Relaciones con el Cliente.

Cargo del Entrevistado: Jefa de Brigada de Promotores de Venta e Información Turística

Entrevistador: José Carlos Aguila Pérez / Departamento de Gestión Comercial

Fecha: 07/11/2025

Objetivo: Evaluar el conocimiento, la implementación y la percepción de los procesos de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) desde el punto de vista del equipo de promoción y ventas.

Bloque 1: Presentación y Contexto

(El objetivo aquí es romper el hielo y situar el contexto de la entrevista).

Presentación: "Buenos tardes, María Dolores. Muchas gracias por su tiempo. Mi nombre es José Carlos Aguila como usted bien conoce y estamos realizando un diagnóstico para fortalecer nuestra gestión comercial y, en particular, la relación con nuestros clientes. Su rol es clave para entender este proceso, ya que su equipo es uno de los primeros puntos de contacto con el cliente."

Pregunta Introductoria: "Para comenzar, ¿podría describirme brevemente cuáles son las funciones y responsabilidades principales de su equipo de promotores?"

María Dolores: "La primera función de los Puntos de venta, es la información al cliente, rápida, fiel y concisa, de eso depende que su mayor responsabilidad sea la de vender un producto real al cliente."

Bloque 2: Conocimiento Conceptual y Percepción

(Este bloque evalúa el entendimiento teórico de los conceptos clave).

Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM): "En el ámbito comercial, se habla mucho del término 'Gestión de Relaciones con los Clientes' o CRM. En sus propias palabras, ¿qué significa este concepto para usted y para su equipo?"

María Dolores: “Significa tener dominio del producto que tienes para ofrecer y conocer al cliente que lo solicita, teniendo en cuenta nacionalidad, criterio de llegada al país y condición del viaje, familia, naturaleza, de congreso u otros. Tener percepción de un mínimo estudio de mercado.”

Seguimiento Post-Venta: “Vinculado a lo anterior, ¿cómo definiría el 'seguimiento post-venta'? ¿Qué importancia cree que tiene este proceso para una agencia de viajes receptiva como la nuestra?”

María Dolores: “El ciclo de la venta, como el de cualquier proceso debe terminar con la retroalimentación con el pax, mayoritariamente nunca se produce con el punto de venta.”

Objetivo del CRM: “Desde su perspectiva, ¿cuál es el objetivo principal de mantener una relación con el cliente después de que ha finalizado su viaje?”

María Dolores: “Tener un criterio del producto desde otra perspectiva que nos ayude a mejorarlo.”

Bloque 3: Procesos y Metodologías Actuales

(Aquí se indaga sobre la aplicación práctica y los procedimientos establecidos).

Proceso de Seguimiento: “¿Existe actualmente un proceso formal o un protocolo establecido para realizar el seguimiento a los clientes después de su viaje? Si la respuesta es sí, ¿podría describirlo paso a paso?”

María Dolores: “No, no existe al menos con los puntos de ventas, puede darse con la venta que realicen los supervisores.”

Herramientas Utilizadas: “¿Qué herramientas utiliza su equipo para gestionar la información del cliente y realizar este seguimiento? Por ejemplo: base de datos centralizada, hojas de cálculo, software CRM específico, redes sociales, WhatsApp Business, email marketing...”

María Dolores: “No contamos con herramientas para el seguimiento, tenemos grupos de WhatsApp creados de forma particular, pero solo para información básica en la boletería aérea.”

Momentos de Contacto: "¿En qué momentos específicos se contacta al cliente después de la venta? Por ejemplo: para confirmar detalles, durante el viaje, al finalizar el viaje, para solicitar una opinión, en fechas especiales."

María Dolores: "Solo cuando hay modificación o cancelación de la misma."

Manejo de Objeciones Post-Venta: "Cuando un cliente expresa insatisfacción después del viaje, ¿cuál es el procedimiento que sigue su equipo? ¿Existe un protocolo para escalar estas situaciones?"

María Dolores: "Existen un procedimiento establecido, poco real y fiel a cada situación, es muy poco flexible y estimulante, la mayor parte se gestiona de carácter personal y no por el equipo Comercial como debía ser."

Bloque 4: Evaluación y Resultados

(Este bloque busca entender cómo se mide la efectividad de estas acciones).

Métricas de Éxito: "¿Cómo se evalúa actualmente la efectividad de las acciones de seguimiento y relación con el cliente? ¿Existen indicadores clave (KPIs) relacionados? Por ejemplo: tasa de repetición de clientes, índice de satisfacción, número de quejas y reseñas positivas."

María Dolores: "En el caso de los puntos de venta, nula... No existen esos indicadores. "

Retroalimentación del Cliente: "¿De qué manera sistematizan los comentarios, sugerencias o quejas recibidas en el post-venta? ¿Cómo se utiliza esta información para mejorar nuestros servicios o productos turísticos?"

María Dolores: "No existe este trabajo, no se utiliza."

Caso de Éxito: "¿Podría compartir un ejemplo concreto donde un seguimiento post-venta efectivo haya resultado en un cliente satisfecho que repitió el viaje o nos recomendó?"

María Dolores: "No, si estamos hablando de clientes internacionales y excursiones, si con los boletos a nacionales."

Bloque 5: Desafíos y Oportunidades de Mejora

(Se identifica la percepción sobre las áreas de mejora y los recursos necesarios).

Principales Dificultades: "Desde su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos u obstáculos que enfrenta su equipo para realizar un seguimiento y una gestión de relaciones con el cliente óptimos? Por ejemplo: falta de tiempo, herramientas limitadas, falta de capacitación, procesos poco claros..."

María Dolores: "Mayor calificación idiomática, estudios de mercado, políticas de descuento, herramientas informáticas y herramientas on-line, así como la actualización de nuestros productos."

Propuestas de Mejora: "Si tuviera la oportunidad de optimizar un aspecto de la gestión de relaciones con los clientes, ¿qué sería y por qué?"

María Dolores: "Todos los que te mencione anteriormente."

Necesidades de Formación: "¿Cree que su equipo cuenta con todas las habilidades y herramientas necesarias para desempeñar una gestión de relaciones excelente? ¿En qué áreas considera que necesitarían más capacitación o apoyo?"

María Dolores: "JIIJI, ya te lo contesté..."

Bloque 6: Cierre

(Se finaliza la entrevista de manera agradecida y abierta).

Pregunta de Cierre: "Para finalizar, ¿hay algún otro aspecto relacionado con la gestión de clientes y el seguimiento post-venta que no hayamos tratado y que considere importante mencionar?"

María Dolores: "Creo que es un tema muy amplio, pero al menos tienes mi criterio al respecto, muchas cosas que están establecidas con respecto a este tema hoy no se aplican o se aplican mal, y hacer cosas nuevas no tiene sentido si las antiguas funcionan mal."

Agradecimiento: "Le agradezco mucho su tiempo y sus valiosos aportes. Esta información es crucial para diseñar estrategias que nos permitan brindar un mejor servicio y fortalecer nuestra agencia. Quedamos a su disposición para cualquier consulta."

Anexo 8: Entrevista al cargo Supervisor de las operaciones turísticas.

Entrevista Estructurada: Diagnóstico de la Gestión Comercial y de Relaciones con el Cliente.

Cargo del Entrevistado: Supervisor de las operaciones turísticas.

Entrevistador: José Carlos Aguila Pérez / Departamento de Gestión Comercial

Fecha: 08/11/2025

Objetivo: Evaluar el conocimiento, la implementación y la percepción de los procesos de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) desde el punto de vista del equipo de promoción y ventas.

Bloque 1: Presentación y Contexto

(El objetivo aquí es romper el hielo y situar el contexto de la entrevista).

Presentación: "Buenos días, Silvio. Muchas gracias por su tiempo. Mi nombre es José Carlos Aguila como usted bien conoce y estamos realizando un diagnóstico para fortalecer nuestra gestión comercial y, en particular, la relación con nuestros clientes. Su rol es clave para entender este proceso, ya que su equipo es uno de los primeros puntos de contacto con el cliente."

Pregunta Introductoria: "Para comenzar, ¿podría describirme brevemente cuáles son las funciones y responsabilidades principales de su equipo de promotores?"

Silvio: "Recibir, informar, tramitar quejas y resolverlas en la medida de nuestras posibilidades, vender opcionales, chequear traslados de salida, Inter hoteles y de entrada al país, chequear reservas de hoteles de clientes y solicitudes de los mismos entre otras."

Bloque 2: Conocimiento Conceptual y Percepción

(Este bloque evalúa el entendimiento teórico de los conceptos clave).

Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM): "En el ámbito comercial, se habla mucho del término 'Gestión de Relaciones con los Clientes' o CRM. En sus propias palabras, ¿qué significa este concepto para usted y para su equipo?"

Silvio: “Es todo el proceso desde la captación del cliente hasta la venta de otros productos añadidos hasta lograr su fidelidad, retroalimentación y que nos recomiende a otros clientes.”

Seguimiento Post-Venta: "Vinculado a lo anterior, ¿cómo definiría el 'seguimiento post-venta'? ¿Qué importancia cree que tiene este proceso para una agencia de viajes receptiva como la nuestra?"

Silvio: “Es muy importante pues asegura la fidelidad del cliente, obtiene retroalimentación del producto que se le vendió y permite atajar problemas que hayan surgido que incluso a veces no comentan, pero los perdemos por esa causa y así se salva para futuras ventas o que nos recomiende.”

Objetivo del CRM: "Desde su perspectiva, ¿cuál es el objetivo principal de mantener una relación con el cliente después de que ha finalizado su viaje?"

Silvio: “Crea un sentido de familiaridad y confianza en nosotros lo que redundará en futuras ventas y recomendaciones a otros clientes para que compren con nosotros.”

Bloque 3: Procesos y Metodologías Actuales

(Aquí se indaga sobre la aplicación práctica y los procedimientos establecidos).

Proceso de Seguimiento: "¿Existe actualmente un proceso formal o un protocolo establecido para realizar el seguimiento a los clientes después de su viaje? Si la respuesta es sí, ¿podría describirlo paso a paso?"

Silvio: “Normalmente existe solo el sistema de encuestas que varía de agencia a agencia, también está el toque personal que le da el vendedor o supervisor con su carisma para mantener el contacto con los clientes posventa o posviaje.”

Herramientas Utilizadas: "¿Qué herramientas utiliza su equipo para gestionar la información del cliente y realizar este seguimiento? Por ejemplo: base de datos centralizada, hojas de cálculo, software CRM específico, redes sociales, WhatsApp Business, email marketing..."

Silvio: “Mayormente WhatsApp Business, redes sociales y softwares como Excel específico, aunque se pueden explotar estos recursos mucho más por parte de

la empresa, dado que en mi caso los uso por comodidad personal, no por orientación, no están dentro de las competencias para este cargo."

Momentos de Contacto: "¿En qué momentos específicos se contacta al cliente después de la venta? Por ejemplo: para confirmar detalles, durante el viaje, al finalizar el viaje, para solicitar una opinión, en fechas especiales."

Silvio: "Normalmente dentro de los 15 días después de la actividad, aunque en ocasiones se dificulta esto por la vorágine de trabajo y otros factores externos que impide comunicarse."

Manejo de Objeciones Post-Venta: "Cuando un cliente expresa insatisfacción después del viaje, ¿cuál es el procedimiento que sigue su equipo? ¿Existe un protocolo para escalar estas situaciones?"

Silvio: "Al recibir la insatisfacción o queja por diferentes vías se informa al jefe inmediato superior no sin antes hacer lo posible dentro su competencia para resolverlo."

Bloque 4: Evaluación y Resultados

(Este bloque busca entender cómo se mide la efectividad de estas acciones).

Métricas de Éxito: "¿Cómo se evalúa actualmente la efectividad de las acciones de seguimiento y relación con el cliente? ¿Existen indicadores clave (KPIs) relacionados? Por ejemplo: tasa de repetición de clientes, índice de satisfacción, número de quejas y reseñas positivas."

Silvio: "Creo que eso lo hace el departamento de calidad de la empresa. "

Retroalimentación del Cliente: "¿De qué manera sistematizan los comentarios, sugerencias o quejas recibidas en el post-venta? ¿Cómo se utiliza esta información para mejorar nuestros servicios o productos turísticos?"

Silvio: "No me queda claro, pero igual creo que eso lo hace el departamento de calidad de la empresa."

Caso de Éxito: "¿Podría compartir un ejemplo concreto donde un seguimiento post-venta efectivo haya resultado en un cliente satisfecho que repitió el viaje o nos recomendó?"

Silvio: “Existen muchos ejemplos de insatisfacción por parte del cliente que incluso no pensaba mencionar y nos lo dijo por nuestra insistencia, se pudo resolver antes de su partida o incluso ya de regreso y por este motivo volvió a contactarnos para futuras reservas o ventas o por recomendación suya nos contactaron. De lo contrario hubiera acudido a otro prestatario o no nos hubiera recomendado.”

Bloque 5: Desafíos y Oportunidades de Mejora

(Se identifica la percepción sobre las áreas de mejora y los recursos necesarios).

Principales Dificultades: "Desde su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos u obstáculos que enfrenta su equipo para realizar un seguimiento y una gestión de relaciones con el cliente óptimos? Por ejemplo: falta de tiempo, herramientas limitadas, falta de capacitación, procesos poco claros..."

Silvio: “Todo lo que me acabas de decir.”

Propuestas de Mejora: "Si tuviera la oportunidad de optimizar un aspecto de la gestión de relaciones con los clientes, ¿qué sería y por qué?"

Silvio: “Crear un mecanismo de contacto post venta sencillo que agilice esto y no depender de la gestión personal el vendedor o supervisor.”

Necesidades de Formación: "¿Cree que su equipo cuenta con todas las habilidades y herramientas necesarias para desempeñar una gestión de relaciones excelente? ¿En qué áreas considera que necesitarían más capacitación o apoyo?"

Silvio: “No se cuenta con las herramientas y se necesita capacitación en todas las áreas que trabajamos”.

Bloque 6: Cierre

(Se finaliza la entrevista de manera agradecida y abierta).

Pregunta de Cierre: "Para finalizar, ¿hay algún otro aspecto relacionado con la gestión de clientes y el seguimiento post-venta que no hayamos tratado y que considere importante mencionar?"

Silvio: “Es un tema poco tratado y estoy seguro que faltan cosas, pero la escasez de información quizá es el mayor de los problemas.”

Agradecimiento: "Le agradezco mucho su tiempo y sus valiosos aportes. Esta información es crucial para diseñar estrategias que nos permitan brindar un mejor servicio y fortalecer nuestra agencia. Quedamos a su disposición para cualquier consulta."

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9: Modelo de ficha técnica de indicador.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI			
NOMBRE			
DEFINIR EL OBJETIVO			
UNIDAD		PERIODICIDAD	Anual/Mensual/Semanal/Diario
FÓRMULA			
NIVEL DE OBTENCIÓN			
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN			
FUENTES			
RESPONSABLE			
ESTADO ACTUAL			
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN			
MAL			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10: Ficha técnica del indicador Costo de adquisición de clientes.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI	1		
NOMBRE	Costo de adquisición de cliente (CAC)		
DEFINIR EL OBJETIVO			
Medir la rentabilidad de una inversión en la adquisición de clientes, cuya efectividad evidencia lo que tiene que gastar el negocio para adquirir un cliente y con ello si la inversión realizada es rentable o no.			
UNIDAD	CUP	PERIODO	Enero - Octubre 2025
FÓRMULA	CAC=(Costos totales de marketing y ventas)/(Número de clientes nuevos adquiridos)		
NIVEL DE OBTENCIÓN		Departamento comercial	
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		Cierre de operaciones	
FUENTES	Díaz et al. (2025). Estrategia de comunicación para la Agencia de Viajes Havanatur Tour & Travel Varadero (presupuesto de promoción y marketing. Libros de salarios devengados por la brigada de ventas en plaza. Análisis de reportes de la web de reservas on line de alojamiento y la web de reservas on line de boletería aérea.		
RESPONSABLE		José Carlos Aguila Pérez	
ESTADO ACTUAL		1682.58 CUP	
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN		LTV > 3 x CAC	
MAL		3 x CAC > LTV	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11: Ficha técnica del indicador Tasa de abandono.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI	2		
NOMBRE	Tasa de abandono (CHR)		
DEFINIR EL OBJETIVO			
Medir el porcentaje de clientes que se dan de baja de una empresa en un periodo de tiempo determinado. Es una métrica indispensable a la hora de conocer el motivo de la pérdida de clientes			
UNIDAD	%	PERIODO	Enero - Octubre 2025
FÓRMULA	CHR=(Clientes perdidos en el periodo)/(Clientes al inicio del periodo*100)		
NIVEL DE OBTENCIÓN		Departamento comercial	
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		Seguimiento	
FUENTES	Reportes y consultas de datos a través de plataformas de reservación online de alojamiento y boletería aérea		
RESPONSABLE		José Carlos Aguila Pérez	
ESTADO ACTUAL		67.44%	
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN		15% > CHR	
MAL		CHR > 15%	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12: Ficha técnica del indicador Valor de vida del cliente.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI	3		
NOMBRE	Valor de Vida del Cliente (LTV)		
DEFINIR EL OBJETIVO			
Interpretar todos los elementos de los ingresos, gastos y comportamiento del cliente que sirven para estimular la rentabilidad. Esta métrica también se destaca por adoptar un abordaje centrado en el cliente en vez de en el producto			
UNIDAD	CUP	PERIODO	Enero - Octubre 2025
FÓRMULA	LTV= (Valor de Compra Promedio)* (Número de Transacciones por Año)* (Vida Promedio del Cliente en Años)		
NIVEL DE OBTENCIÓN		Departamento comercial	
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		Cierre anual	
FUENTES	Reportes y análisis obtenidos de los datos de los sitemas de gestión y reserva online tanto de ventas de alojamiento como boletería aérea. Incluye también reportes del ERP.		
RESPONSABLE		José Carlos Aguila Pérez	
ESTADO ACTUAL		54282.6	
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN		LTV > 3 x CAC	
MAL		3 x CAC > LTV	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 13: Ficha técnica del indicador Tasa de conversión.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI	4		
NOMBRE	Tasa de conversión (TC)		
DEFINIR EL OBJETIVO			
Medir el porcentaje de leads (potenciales clientes que mostraron interés) que se convierten en clientes que pagan.			
UNIDAD	%	PERIODO	Enero - Octubre 2025
FÓRMULA	TC= (Número de clientes nuevos)/(Número de Leads calificados*100)		
NIVEL DE OBTENCIÓN		Departamento comercial	
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		Cierre anual	
FUENTES	Reportes y análisis obtenidos de los datos de los sitemas de gestión y reserva online tanto de ventas de alojamiento como boletería aérea. Incluye también reportes del ERP. Reportes de ventas diarias y consultas con vendedores.		
RESPONSABLE		José Carlos Aguila Pérez	
ESTADO ACTUAL		23.01%	
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN		10-20%	
MAL		Menor que 10%	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 14: Ficha técnica del indicador Tasa de retención.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI	5		
NOMBRE	Tasa de retención o fidelización		
DEFINIR EL OBJETIVO			
Medir el porcentaje de clientes que repiten un servicio con una determinada empresa en un período dado			
UNIDAD	%	PERIODO	Enero - Octubre 2025
FÓRMULA	TR=(Clientes al final del periodo-Clientes nuevos durante el periodo)/(Clientes al inicio del periodo*100)		
NIVEL DE OBTENCIÓN		Departamento comercial	
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		Cierre anual	
FUENTES	Reportes y análisis obtenidos de los datos de los sitemas de gestión y reserva online tanto de ventas de alojamiento como boletería aérea. Incluye también reportes del ERP. Reportes de ventas diarias y consultas con vendedores.		
RESPONSABLE		José Carlos Aguila Pérez	
ESTADO ACTUAL		33.55%	
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN		TR >60-70%	
MAL		Menor que 60%	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 15: Tiempo de vida del cliente.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
KPI	6		
NOMBRE	Vida promedio del cliente		
DEFINIR EL OBJETIVO			
Mide cuánto tiempo, en promedio, permanece un cliente activo con la agencia antes de dejar de comprar			
UNIDAD	Años	PERIODO	Enero - Octubre 2025
FÓRMULA	VPC= 1/(Tasa de abandono)		
NIVEL DE OBTENCIÓN		Departamento comercial	
OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		Cierre anual	
FUENTES	Reportes y análisis obtenidos de los datos de los sistemas de gestión y reserva online tanto de ventas de alojamiento como boletería aérea. Incluye también reportes del ERP. Reportes de ventas diarias y consultas con vendedores.		
RESPONSABLE		José Carlos Aguila Pérez	
ESTADO ACTUAL		1.5	
VALORACIÓN		CONDICIONES SEGÚN ESTADO	
BIEN		"+ 2 o 5 años"	
MAL		<2 años	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 16: Matriz de prioridad detallada.

#	ACCIÓN PROPUESTA	CATEGORÍA	IMPACTO (1-3)	ESFUERZO (1-3)	PUNTUACIÓN (Impacto/Esfuerzo)	JUSTIFICACIÓN	PRIORIDAD
1	Implementar herramienta de email marketing automatizado para seguimiento postventa	Comunicación	3	1	3.0	Bajo costo, alto impacto en retención. Herramientas gratuitas disponibles (Mailchimp hasta 2000 contactos)	ALTA
2	Crear formulario único de registro de cliente (ficha CRM básica en Google Forms/Excel)	Datos	3	1	3.0	Elimina duplicidad, estandariza información. Implementación inmediata	ALTA
3	Capacitación básica en conceptos de CRM y atención relacional (8 horas)	Capacitación	3	1	3.0	Mejora inmediata en servicio. Instructor interno, materiales digitales	ALTA
4	Diseñar programa de lealtad simple (descuento 10% en segunda compra)	Fidelización	3	1	3.0	Impacto directo en repitencia. Mínima inversión, máximo retorno psicológico	ALTA
5	Establecer reuniones mensuales de análisis de KPIs con equipo comercial	Medición	3	1	3.0	Crea cultura data-driven. Solo requiere tiempo de coordinación	ALTA
6	Implementar encuesta de satisfacción post-servicio (WhatsApp/Email)	Feedback	3	2	1.5	Alto impacto en mejora continua. Requiere diseño y análisis periódico	MEDIA
7	Crear dashboard básico en Excel para monitoreo de KPIs clave	Tecnología	3	2	1.5	Visualización clara del desempeño. Requiere desarrollo de plantillas	MEDIA
8	Diseñar protocolo de segmentación	Procesos	2	1	2.0	Mejora focalización. Solo requiere	ALTA

	básica de clientes (3 categorías)					definición de criterios	
9	Establecer calendario de comunicación con clientes (cumpleaños, aniversarios)	Comunicación	2	1	2.0	Fortalece relación emocional. Automatizable con recordatorios	ALTA
10	Unificar bases de datos manualmente (proceso semanal de consolidación)	Datos	3	2	1.5	Impacto crítico en visibilidad. Requiere asignación de responsable	MEDIA
11	Implementar CRM de código abierto (Odoo, SuiteCRM)	Tecnología	3	3	1.0	Solución completa pero requiere infraestructura y capacitación	BAJA
12	Desarrollar API para integración sistemas existentes	Tecnología	2	3	0.7	Técnicamente complejo, alto costo, impacto a largo plazo	BAJA
13	Crear programa de referidos con incentivos	Fidelización	2	2	1.0	Potencial crecimiento orgánico. Requiere diseño y seguimiento	MEDIA
14	Implementar sistema de alertas para clientes inactivos (3+ meses)	Procesos	3	2	1.5	Reduce abandono. Requiere definición de triggers y acciones	MEDIA
15	Capacitación avanzada en herramientas digitales (16 horas)	Capacitación	2	2	1.0	Mejora competencias pero requiere inversión tiempo	MEDIA
16	Diseñar estrategia de contenidos para redes sociales	Marketing	2	2	1.0	Fortalece marca. Requiere creatividad y consistencia	MEDIA
17	Establecer métricas de satisfacción por empleado	Medición	2	1	2.0	Mejora accountability. Fácil de implementar con encuestas	ALTA
18	Crear biblioteca de plantillas para comunicación	Comunicación	1	1	1.0	Eficiencia operativa. Impacto moderado pero fácil	MEDIA

19	Implementar sistema de rewards para empleados por fidelización	Cultura	2	2	1.0	Motiva comportamientos deseados. Requiere presupuesto	MEDIA
20	Desarrollar aplicación móvil para clientes	Tecnología	2	3	0.7	Alto costo y esfuerzo, impacto a largo plazo	BAJA

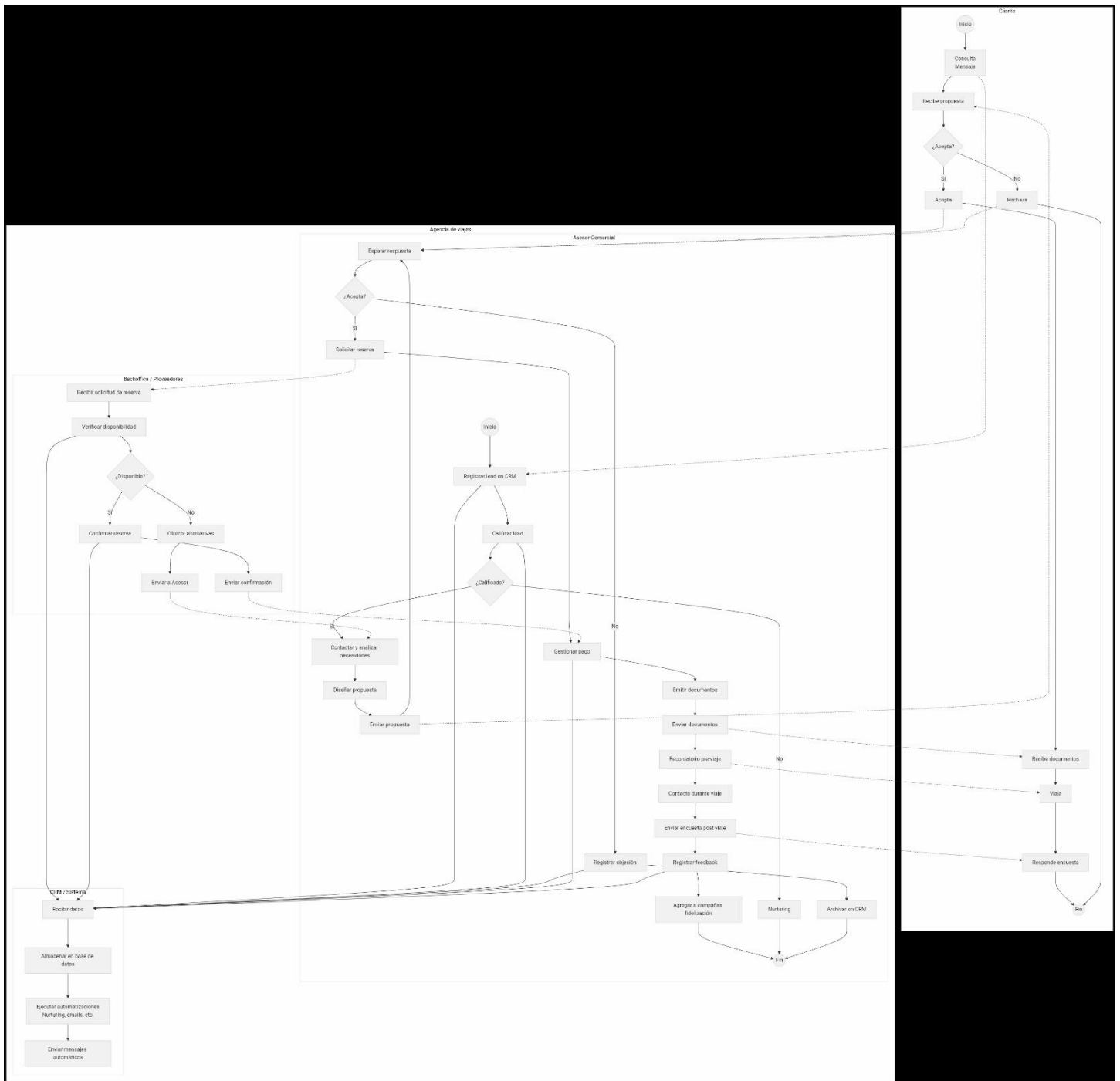
Fuente: elaboración propia.

Anexo 17: Dimensiones, criterios y escala para construir matriz de esfuerzo – impacto.

Dimensiones	Criterios de Evaluación	Escala
IMPACTO	- Potencial de mejora en retención - Reducción de tasa de abandono - Aumento de valor de vida del cliente - Mejora en satisfacción - Eficiencia operativa	Alto (3) = Mejora > 30% en KPIs Medio (2) = Mejora 15-30% Bajo (1) = Mejora < 15%
ESFUERZO	- Costo financiero - Tiempo de implementación - Complejidad técnica - Capacitación requerida - Cambio organizacional	Alto (3) = > 6 meses, alto costo, alta complejidad Medio (2) = 3-6 meses, costo moderado Bajo (1) = < 3 meses, bajo costo

Fuente: elaboración propia.

Anexo 19: Representación del diagrama TO BE bajo estándar BPMN 2.0



Fuente: elaboración propia a través del software Mermaid Live Editor.

Anexo 20: Distribución de ingresos por punto de venta Havanatur Varadero en el período enero – octubre 2025

SERVICIOS	PV Boulevard	PV Arenas Doradas	PV Calle 31	PV Cuatro Palmas	PV Calle 40	PV Matanzas	PV Internacional
ALOJAMIENTO	551	1019	1222	884	1778	365	1112
EXCURSIÓN	174	937	304	127	621	67	196
TRANSPORTE	351	33	5	0	367	20	0
BOLETERÍA	151	0	0	0	280	153	0
SERVICIOS DIVERSOS	0	23	0	0	6	0	0
TOTAL	1227	2012	1531	1011	3052	605	1308

Fuente: elaboración propia.

Anexo 21: Cronometraje de atención a clientes en punto de venta calle 40 en el período de una semana.

NO	Hora Inicio	Hora Fin	Duración
1	8:45:00	9:15:00	0:30:00
2	9:12:00	9:25:00	0:13:00
3	9:30:00	9:40:00	0:10:00
4	9:50:00	10:20:00	0:30:00
5	11:45:00	12:10:00	0:25:00
6	13:20:00	13:34:00	0:14:00
7	13:40:00	13:50:00	0:10:00
8	14:30:00	15:00:00	0:30:00
9	15:10:00	15:40:00	0:30:00
10	15:43:00	16:00:00	0:17:00
11	16:14:00	16:44:00	0:30:00
12	16:55:00	17:00:00	0:05:00
13	8:10:00	8:45:00	0:35:00
14	9:23:00	9:53:00	0:30:00
15	10:45:00	11:20:00	0:35:00
16	11:25:00	12:13:00	0:48:00
17	13:23:00	14:10:00	0:47:00
18	16:30:00	17:00:00	0:30:00
19	9:20:00	9:50:00	0:30:00
20	10:10:00	11:34:00	1:24:00
21	13:14:00	14:00:00	0:46:00
22	14:40:00	15:20:00	0:40:00
23	9:00:00	10:23:00	1:23:00
24	12:12:00	12:20:00	0:08:00
25	13:20:00	13:55:00	0:35:00
26	14:26:00	15:30:00	1:04:00
27	16:00:00	16:10:00	0:10:00
28	10:12:00	10:42:00	0:30:00
29	14:20:00	14:50:00	0:30:00
30	15:20:00	15:34:00	0:14:00
31	9:34:00	9:55:00	0:21:00
32	13:28:00	14:00:00	0:32:00
33	9:24:00	9:45:00	0:21:00
34	14:50:00	15:10:00	0:20:00
35	8:30:00	9:30:00	1:00:00
36	11:50:00	12:10:00	0:20:00
37	16:10:00	16:15:00	0:05:00
PROMEDIO			0:30:19

Fuente: elaboración propia.

Anexo 22: Código Mermaid de proceso BPMN 2.0 AS IS.

```
%%{init: {'theme': 'base', 'themeVariables': {  
  'background': 'ffffff',  
  'primaryColor': '#f0f0f0',  
  'lineColor': '#333333'  
}}}%%
```

flowchart TD

%% Definición de estilos BPMN

```
classDef pool fill:#e6e6e6,stroke:#000,stroke-width:2px;  
classDef lane fill:#f9f9f9,stroke:#666,stroke-dasharray: 5 5;  
classDef event fill:#fff,stroke:#000,stroke-width:2px,shape:circle;  
classDef task fill:#e1f5fe,stroke:#000,stroke-width:1px;  
classDef manualTask fill:#fff9c4,stroke:#000,stroke-width:1px;  
classDef gateway fill:#ffeb3b,stroke:#000,shape:diamond;  
classDef dataStore fill:#d1c4e9,stroke:#000,stroke-width:2px,shape:cylinder;  
classDef messageFlow stroke-dasharray: 5 5,stroke:#00f;
```

%% Pool: Cliente

subgraph Cliente [Pool: Cliente]

direction TB

```
C_start((Inicio)) --> C_consulta[<b>Enviar consulta</b><br>Tarea de mensaje]  
C_consulta --> C_recibeOferta[<b>Recibir oferta genérica</b><br>Evento de mensaje]  
C_recibeOferta --> C_decision{¿Acepta?}  
C_decision -->|Sí| C_acepta[<b>Aceptar oferta</b><br>Tarea]  
C_decision -->|No| C_rechaza[<b>Rechazar</b><br>Evento de fin]  
C_acepta --> C_datos[<b>Proporcionar datos</b><br>Tarea<br>múltiples veces]  
C_datos --> C_recibeConf[<b>Recibir confirmación</b><br>Evento de mensaje]  
C_recibeConf --> C_viaja[<b>Viajar</b><br>Tarea]  
C_viaja --> C_incidencia{¿Incidencia?}  
C_incidencia -->|Sí| C_queja[<b>Presentar queja</b><br>Evento de mensaje]  
C_incidencia -->|No| C_fin((Fin))  
C_queja --> C_fin
```

end

%% Pool: Agencia (con lanes)

subgraph Agencia [Pool: Agencia de viajes]

direction TB

%% Lane: Ventas

subgraph Ventas [Lane: Ventas]

direction TB

V_inicio[Recibir consulta
Evento de mensaje] --> V_oferta[Enviar oferta genérica
Tarea
sin personalización]

V_oferta --> V_espera[Esperar respuesta
Evento intermedio]

V_espera --> V_respuesta{¿Respuesta?}

V_respuesta --> |Acepta| V_tomarDatos[Tomar datos
Tarea manual
sin CRM]

V_respuesta --> |Rechaza| V_descarta[Descartar lead
Tarea
sin registro]

V_tomarDatos --> V_derivar[Derivar a reservas
Tarea]

end

%% Lane: Reservas (múltiples plataformas)

subgraph Reservas [Lane: Reservas - Plataformas aisladas]

direction TB

R_vuelo[Reservar vuelo
Tarea en sistema A] --> R_dbVuelo[(BD Vuelos
Data Store)]

R_hotel[Reservar hotel
Tarea en sistema B] --> R_dbHotel[(BD Hoteles
Data Store)]

R_excursion[Reservar excursión
Tarea en sistema C] --> R_dbExcursion[(BD Excursiones
Data Store)]

end

%% Lane: Administración

subgraph Admin [Lane: Administración - Procesos manuales]

direction TB

A_recibe[Recibir datos de reservas
Evento] --> A_manual[Copiar datos manualmente
Tarea manual
Excel/ERP]

A_manual --> A_erp[(ERP no especializado
Data Store)]

A_erp --> A_factura[Facturar y cobrar
Tarea]

```

    A_factura --> A_archivo[<b>Archivar en papel</b><br>Tarea]
end

%% Lane: Postventa (reactivo)
subgraph Postventa [Lane: Postventa - Solo quejas]
    direction TB
    P_espera[<b>Esperar queja</b><br>Evento] --> P_recibe{¿Recibe queja?}
    P_recibe -->|Sí| P_tramitar[<b>Tramitar incidencia</b><br>Tarea manual]
    P_recibe -->|No| P_fin[<b>Sin acción</b><br>Fin]
    P_tramitar --> P_archivar[<b>Archivar queja</b><br>Tarea]
end
end

%% Data stores adicionales (problemas)
DB_duplicidad[(<b>Duplicidad de datos</b><br>Inconsistencias)]::dataStore
DB_incomunicacion[(<b>Bases incomunicadas</b><br>Sin integración)]::dataStore

%% Flujos de mensaje entre pools
C_consulta -. -> V_inicio
V_oferta -. -> C_recibeOferta
C_acepta -. -> V_espera
C_rechaza -. -> V_espera
C_datos -. -> V_tomarDatos
A_factura -. -> C_recibeConf
C_queja -. -> P_espera

%% Flujos internos (de secuencia) - Conexiones entre lanes
V_derivar --> R_vuelo
V_derivar --> R_hotel
V_derivar --> R_excursion

R_dbVuelo --> A_recibe
R_dbHotel --> A_recibe

```

R_dbExcursion --> A_recibe

%% Flujos a data stores problemáticos

R_dbVuelo --> DB_incomunicacion

R_dbHotel --> DB_incomunicacion

R_dbExcursion --> DB_incomunicacion

A_manual --> DB_duplicidad

%% Anotaciones de problemas (elementos visuales adicionales)

V_oferta:::manualTask

V_tomarDatos:::manualTask

A_manual:::manualTask

P_tramitar:::manualTask

R_vuelo:::task

R_hotel:::task

R_excursion:::task

class V_oferta,V_tomarDatos,A_manual,P_tramitar manualTask;

class R_vuelo,R_hotel,R_excursion task;

class C_start,C_recibeOferta,C_acepta,C_rechaza,C_datos,C_recibeConf,C_viaje,C_queja event;

class V_inicio,V_espera event;

class C_decision,V_respuesta,P_recibe gateway;

class C_incidencia gateway;

Fuente: elaboración propia.

Anexo 23: Código Mermaid del proceso BPMN 2.0 TO BE.

```
%%{init: {'theme': 'base', 'themeVariables': {  
  'background': 'ffffff',  
  'primaryColor': '#f0f0f0',  
  'lineColor': '#333333'  
}}}%  
  
graph TD  
  
  %% Definición de estilos para simular BPMN  
  
  classDef pool fill:#e6e6e6,stroke:#000,stroke-width:2px;  
  
  classDef lane fill:#f9f9f9,stroke:#666,stroke-dasharray: 5 5;  
  
  classDef event fill:#fff,stroke:#000,stroke-width:2px,shape:circle;  
  
  classDef task fill:#e1f5fe,stroke:#000,stroke-width:1px;  
  
  classDef gateway fill:#ffeb3b,stroke:#000,shape:diamond;  
  
  classDef dataStore fill:#d1c4e9,stroke:#000,stroke-width:2px,shape:cylinder;  
  
  
  %% Pool: Cliente (externo)  
  
  subgraph Cliente [Cliente]  
  
    direction TB  
  
    C_start((Inicio)) --> C_msg[Consulta<br>Mensaje]  
  
    C_msg --> C_recibePropuesta[Recibe propuesta]  
  
    C_recibePropuesta --> C_decision{¿Acepta?}  
  
    C_decision -->|Sí| C_acepta[Acepta]  
  
    C_decision -->|No| C_rechaza[Rechaza]  
  
    C_acepta --> C_recibeDocs[Recibe documentos]  
  
    C_recibeDocs --> C_viaja[Viaja]  
  
    C_viaja --> C_respondeEncuesta[Responde encuesta]  
  
    C_respondeEncuesta --> C_end((Fin))  
  
    C_rechaza --> C_end  
  
  end  
  
  
  %% Pool: Agencia de viajes  
  
  subgraph Agencia [Agencia de viajes]  
  
    direction TB
```

%% Lane: Asesor Comercial

subgraph Asesor [Asesor Comercial]

direction TB

A_start((Inicio)) --> A_registrar[Registrar lead en CRM]

A_registrar --> A_calificar[Calificar lead]

A_calificar --> A_compuerta{¿Calificado?}

A_compuerta -->|Sí| A_contactar[Contactar y analizar necesidades]

A_compuerta -->|No| A_nurturing[Nurturing]

A_contactar --> A_disenar[Diseñar propuesta]

A_disenar --> A_enviarPropuesta[Enviar propuesta]

A_enviarPropuesta --> A_esperarRespuesta[Esperar respuesta]

A_esperarRespuesta --> A_decisionAcepta{¿Acepta?}

A_decisionAcepta -->|Sí| A_solicitarReserva[Solicitar reserva]

A_decisionAcepta -->|No| A_registrarObjecion[Registrar objeción]

A_registrarObjecion --> A_archivar[Archivar en CRM]

A_solicitarReserva --> A_gestionarPago[Gestionar pago]

A_gestionarPago --> A_emitirDocs[Emitir documentos]

A_emitirDocs --> A_enviarDocs[Enviar documentos]

A_enviarDocs --> A_recordatorio[Recordatorio pre-viaje]

A_recordatorio --> A_contactoViaje[Contacto durante viaje]

A_contactoViaje --> A_encuesta[Enviar encuesta post-viaje]

A_encuesta --> A_registrarFeedback[Registrar feedback]

A_registrarFeedback --> A_fidelizacion[Agregar a campañas fidelización]

A_fidelizacion --> A_fin((Fin))

A_nurturing --> A_fin

A_archivar --> A_fin

end

%% Lane: Backoffice / Proveedores

subgraph Backoffice [Backoffice / Proveedores]

direction TB

B_recibirSolicitud[Recibir solicitud de reserva] --> B_verificar[Verificar disponibilidad]

B_verificar --> B_disponible{¿Disponible?}

B_disponible -->|Sí| B_confirmar[Confirmar reserva]

B_disponible -->|No| B_ofrecerAlternativas[Ofrecer alternativas]

B_ofrecerAlternativas --> B_enviarAlternativas[Enviar a Asesor]

B_confirmar --> B_enviarConfirmacion[Enviar confirmación]

end

%% Lane: CRM / Sistema

subgraph CRM [CRM / Sistema]

direction TB

D_recibirDatos[Recibir datos] --> D_almacenar[Almacenar en base de datos]

D_almacenar --> D_automatizaciones[Ejecutar automatizaciones
Nurturing, emails, etc.]

D_automatizaciones --> D_enviarMsj[Enviar mensajes automáticos]

end

end

%% Flujos de mensaje entre Cliente y Agencia

C_msg -. -> A_registrar

A_enviarPropuesta -. -> C_recibePropuesta

C_acepta -. -> A_esperarRespuesta

C_rechaza -. -> A_esperarRespuesta

A_enviarDocs -. -> C_recibeDocs

A_recordatorio -. -> C_viaja

A_encuesta -. -> C_respondeEncuesta

%% Flujos internos entre lanes

A_solicitarReserva -. -> B_recibirSolicitud

B_enviarAlternativas -. -> A_contactar

B_enviarConfirmacion -. -> A_gestionarPago

%% Flujo hacia CRM (todos los registros)

A_registrar --> D_recibirDatos

A_calificar --> D_recibirDatos

A_registrarObjecion --> D_recibirDatos

A_gestionarPago --> D_recibirDatos

A_registrarFeedback --> D_recibirDatos

B_verificar --> D_recibirDatos

B_confirmar --> D_recibirDatos

Fuente: elaboración propia.

Anexo 24: Esquema de puntos de contacto del cliente con la agencia para el modelo TO BE.

ETAPA DEL CLIENTE	TOUCHPOINTS PRINCIPALES	OBJETIVO
1. DESCUBRIMIENTO inicial confianza	• Redes sociales • Website • Recomendaciones • Publicidad tradicional	• Generar interés • Información • Construir
2. CONSIDERACIÓN dudas detalles inmediata opciones	• Consulta presencial/telefónica • Email de información • Chat en línea • Catálogos digitales	• Responder • Proporcionar • Asistencia • Mostrar
3. RESERVA transacción personalizada	• Punto de venta físico • Plataforma web • Agente telefónico • Aplicación móvil	• Formalizar • Autoservicio • Asistencia • Conveniencia
4. EXPERIENCIA orientación continuo experiencia incidencias	• Check-in/Recepción • Asistencia durante el viaje • Comunicaciones en destino • Resolución de problemas	• Bienvenida y • Soporte • Mejorar • Manejar
5. POST-VENTA experiencia relación repitencia fidelidad	• Encuesta de satisfacción • Email de agradecimiento • Ofertas personalizadas • Programa de lealtad	• Medir • Fortalecer • Fomentar • Recompensar
6. FIDELIZACIÓN engagement compra	• Comunicaciones periódicas • Eventos exclusivos • Novedades y ofertas • Soporte continuo	• Mantener • Crear comunidad • Estimular nueva • Resolver necesidades

Fuente: elaboración propia.

Anexo 25: Puntos de contacto, responsables y sistemas.

Touchpoint	Canal	Responsable	Entradas	Salidas	Sistemas Involucrados
Consulta Inicial	Presencial (oficina)	Promotor de ventas	• Necesidades cliente • Fechas • Presupuesto	• Opciones de viaje • Cotización preliminar • Ficha cliente inicial	CRM, ERP e-Travel
Consulta Inicial	Teléfono	Promotor/Asistente telefónico	• Datos básicos • Requerimientos	• Información detallada • Seguimiento programado	CRM, Sistema telefónico
Consulta Inicial	Website	Sistema automático	• Datos de formulario • Páginas visitadas	• Email automático • Lead en CRM • Sugerencias	Web analytics, CRM, Email marketing
Consulta Inicial	Redes sociales	Community Manager	• Mensajes/dudas • Comentarios	• Respuesta pública/privada • Derivación a canal apropiado	Plataformas sociales, CRM
Proceso de Reserva	Punto de venta físico	Promotor de ventas	• Datos completos cliente • Servicios seleccionados • Pago	• Reserva confirmada • Voucher/documentación • Datos en CRM	CRM, ERP e-Travel, Sistema de pago
Proceso de Reserva	Plataforma web	Cliente (autoservicio)	• Datos personales • Servicios elegidos • Pago en línea	• Confirmación automática • Documentos digitales • Notificación a CRM	Web booking, Pasarela pago, CRM
Proceso de Reserva	Teléfono/Email	Especialista comercial	• Instrucciones cliente • Documentación escaneada	• Reserva gestionada • Comprobante enviado • Registro en CRM	Email, CRM, ERP
Pre-viaje	Email automatizado	Sistema CRM	• Datos reserva • Fechas	• Información preparatoria • Checklist •	CRM, Email marketing

Touchpoint	Canal	Responsable	Entradas	Salidas	Sistemas Involucrados
				Recomendaciones	
Check-in/Recepción	Presencial (hotel/aeropuerto)	Supervisor operaciones	• Documentación cliente • Reserva confirmada	• Bienvenida • Asignación servicios • Actualización estado	CRM móvil, ERP
Asistencia durante viaje	Teléfono/WhatsApp	Supervisor 24/7	• Consultas/incidencias • Solicitudes adicionales	• Resolución/sopORTE • Registro incidencia • Seguimiento	CRM móvil, WhatsApp Business
Encuesta post-servicio	Email/WhatsApp	Sistema automatizado	• Datos cliente • Servicios utilizados	• Feedback cuantitativo/cualitativo • Puntuación NPS • Alertas problemas	CRM, Encuesta online, Email marketing
Agradecimiento post-venta	Email automatizado	Sistema CRM	• Nombre cliente • Servicios contratados	• Mensaje personalizado • Oferta relacionada • Invitación a programa lealtad	CRM, Email marketing
Ofertas personalizadas	Email/Redes sociales	Especialista marketing	• Historial compras • Preferencias • Comportamiento	• Oferta segmentada • Comunicación personalizada • Seguimiento conversión	CRM, Email marketing, Social media tools
Programa de lealtad	Multi-canal (físico/digital)	Gestor programa lealtad	• Actividad cliente • Puntos acumulados • Perfil	• Recompensas/beneficios • Comunicación estatus • Ofertas exclusivas	CRM, Sistema de puntos, Email marketing
Recordatorios fechas especiales	Email/SMS	Sistema automatizado	• Fechas especiales cliente • Preferencias	• Mensaje personalizado • Oferta especial • Sensación de valoración	CRM, Email/SMS marketing

Touchpoint	Canal	Responsable	Entradas	Salidas	Sistemas Involucrados
Re-engagement	Email/Telemarketing	Equipo marketing/ventas	• Clientes inactivos (3+ meses) • Historial previo	• Oferta reactivación • Consulta necesidades • Actualización datos	CRM, Email marketing, Sistema telefónico

Fuente: elaboración propia.

Anexo 26: Matriz de responsabilidades por punto de contacto.

Rol/Departamento	Touchpoints Principales	Responsabilidades Clave	KPIs Asociados
Promotores de ventas	• Consulta presencial • Reserva física • Ventas en destino	• Captura datos completos • Asesoría personalizada • Seguimiento inicial	• Tasa conversión • Satisfacción cliente • Completitud datos
Especialistas comerciales	• Consultas complejas • Reservas telefónicas • Clientes corporativos	• Gestión casos especiales • Negociación • Relación B2B	• Valor ticket promedio • Retención clientes • Upselling/cross-selling
Supervisores operaciones	• Check-in/recepción • Asistencia en destino • Resolución problemas	• Experiencia durante viaje • Gestión incidencias • Comunicación proactiva	• Tiempo resolución • Satisfacción durante viaje • Reclamos resueltos
Community Manager	• Redes sociales • Reseñas online • Chat en línea	• Respuesta oportuna • Gestión reputación online • Derivación adecuada	• Tiempo respuesta • Sentimiento online • Conversión desde social
Equipo marketing	• Email marketing • Ofertas personalizadas • Programa lealtad	• Segmentación efectiva • Personalización • Engagement	• Tasa apertura • Tasa conversión • ROI campañas
Soporte CRM/TI	• Todos los touchpoints digitales • Integración sistemas • Reportes	• Funcionamiento sistemas • Integridad datos • Análisis y reporting	• Disponibilidad sistemas • Calidad datos • Tiempo respuesta soporte

Fuente: elaboración propia.

Anexo 27: Mapa de viaje del cliente por servicio de la agencia.

ESTADOS DEL CLIENTE CANALES	PUNTOS DE CONTACTO	EMOCIONES
1. SUEÑO Y PLANIFICACIÓN (30-15 días antes) Incertidumbre	• Redes sociales • Recomendaciones amigos	😊 Entusiasmo 😬
Preocupación precio	• Búsqueda Google • Publicidad tradicional	😬 Esperanza 😬
2. INVESTIGACIÓN Y COMPARACIÓN (14-7 días antes) Frustración	• Website Havanatur • Llamada telefónica	😬 Confusión 😬
(atención)	• Consulta presencial oficina • Comparación con otras agencias	😊 Alivio
3. RESERVA Y PAGO (7-1 días antes) 30%	• Web booking • Oficina física	😬 Estrés 😊 Confianza
Nerviosismo	• Pago Transfermóvil	😊
Satisfacción	• Confirmación email/SMS	😊
4. EXPERIENCIA DE VIAJE (Durante el viaje) Tranquilidad	• Check-in en hotel/aeropuerto • Asistencia en destino	😊 Alegría 😊
Preocupación	• Uso de servicios contratados • Resolución problemas	😊 Disfrute 😬
5. POST-VIAJE INMEDIATO Satisfacción (1-7 días después)	• Email agradecimiento • Encuesta satisfacción • Compartir en redes • Archivo documentos	😊 😊 Reflexión 😊 Orgullo 😊 Cierre
6. FIDELIZACIÓN Y NUEVO CICLO Expectativa (8-60 días después) emocional	• Ofertas personalizadas • Programa lealtad • Recordatorios • Recomendación a otros	😊 😊 Lealtad 😊 Conexión 😊 Orgullo

Fuente: elaboración propia.

Anexo 28: Brechas y oportunidades de mejora.

Gaps Emocionales:

Estado Actual: 😊 → 😞 → 😱 → 😄 → 😐

Estado Deseado: 😄 → 😊 → 😊 → 😄 → 😊

Gaps Operacionales:

1. **Información fragmentada** → Sistema unificado de datos
2. **Comunicación reactiva** → Engagement proactivo
3. **Experiencia transaccional** → Experiencia relacional
4. **Seguimiento manual/espórádico** → Automatización inteligente
5. **Beneficios no acumulativos** → Programa de lealtad estructurado

Gaps Tecnológicos:

1. **Sistemas aislados** → Integración completa
2. **Datos no centralizados** → CRM único de verdad
3. **Canales desconectados** → Experiencia omnicanal
4. **Análisis manual** → Analytics en tiempo real
5. **Comunicación manual** → Automatización contextual

Fuente: elaboración propia.

Anexo 29: Composición del panel de expertos

Experto	Área de Especialización	Institución	Años Experiencia
E1	Gestión Turística	Universidad de Matanzas	15
E2	Tecnologías de Información en Turismo	MINTUR (Ministerio de Turismo)	12
E3	Relaciones públicas	Cadena Hotelera Gran Caribe	10
E4	Operaciones de Agencias de Viajes	OSDE Viajes Cuba	18
E5	Transformación Digital en Turismo	Universidad de Matanzas	8
E6	Calidad de Servicio y Experiencia Cliente	Melia	14
E7	Análisis de Datos	Havanatur	9
E8	Desarrollo de Software	Universidad de La Habana	11

Fuente: elaboración propia.

Anexo 30: Resultados de la primera ronda del método Delphi.

Afirmación	Media	Desviación Estándar	Coefficiente Variación	Consenso
A. VIABILIDAD TÉCNICA				
1. La solución tecnológica propuesta es adecuada al contexto cubano	4.25	0.71	16.7%	☑
2. La integración con sistemas existentes es técnicamente posible	3.75	1.04	27.7%	⚠
3. El proceso de implementación es realista	4.00	0.76	19.0%	☑
4. Los recursos tecnológicos requeridos están disponibles	3.25	1.04	32.0%	✗
B. PERTINENCIA ORGANIZACIONAL				
5. El procedimiento responde al problema identificado	4.75	0.46	9.7%	☑
6. La capacitación es clave para el cambio	3.50	0.93	26.6%	⚠
7. La estructura organizativa actual puede implementarlo	3.00	1.07	35.7%	✗
8. Existe compromiso gerencial suficiente	3.25	0.89	27.4%	⚠
C. IMPACTO ESPERADO				
9. Mejorará significativamente la retención de clientes	4.50	0.76	16.9%	☑
10. Reducirá la tasa de abandono	4.00	0.93	23.3%	⚠
11. Aumentará el valor de vida del cliente	4.25	0.71	16.7%	☑
12. Generará ROI positivo en el largo plazo	3.75	0.89	23.7%	⚠
D. FACTIBILIDAD ECONÓMICA				
13. El presupuesto es un factor imprescindible en la aplicación	3.50	1.07	30.6%	✗
14. Los beneficios justifican la inversión	4.00	0.76	19.0%	☑
15. Existen alternativas gratuitas viables	2.75	0.89	32.4%	✗

Legenda consenso: ☑ Alto consenso (CV < 20%), ⚠ Consenso moderado (CV 20-30%), ✗ Bajo consenso (CV > 30%)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 31: Resultados de la segunda ronda del método Delphi.

Pregunta	Opción mayoritaria	% consenso	Interpretación
Viabilidad tecnológica	c) CRM básico en Excel y Google Forms como fase inicial	87.5% (7/8)	Alto consenso en enfoque progresivo
Acciones previas	b) Capacitación intensiva	75% (6/8)	Consenso en preparación organizacional
Compromiso gerencial	b) Involucrar a gerencia en diseño del modelo	100% (8/8)	Consenso absoluto
Reducción Churn Rate	c) Programa de lealtad con beneficios tangibles	62.5% (5/8)	Consenso mayoritario
Alternativas gratuitas	a) Iniciar con gratuitas y escalar	87.5% (7/8)	Alto consenso en gradualidad

Fuente: elaboración propia.