



**Cita bibliográfica:** Propuesta metodológica de diagnóstico de los sistemas de distribución comercial en las agencias de viajes. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5 (1), 57-74. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13426>

## Propuesta metodológica de diagnóstico de los sistemas de distribución comercial en las agencias de viajes

### *Methodological proposal for the diagnosis of commercial distribution systems in travel agencies*

Brenda de la Caridad González Peraza <sup>1\*</sup>

Yoan Hernández Flores <sup>2</sup>

Maité Rodríguez González <sup>3</sup>

#### Resumen

En un contexto donde la crisis impuesta por la Covid-19 ha generado profundos cambios en las dinámicas del sector turístico, a las agencias de viajes les urge la toma de decisiones estratégicas respecto a los canales de distribución a emplear. Para ello, resulta imprescindible la evaluación oportuna de sus sistemas de distribución mediante una metodología de diagnóstico coherente y eficaz. La presente investigación se orienta en el estudio minucioso de varios modelos de diagnóstico de diverso tipo, para, en consecuencia, proponer un procedimiento metodológico aplicable a los sistemas de distribución de las agencias de viajes en un escenario postcoronavirus. Con dicho propósito, se emplearon métodos empíricos y teóricos, que permitieron realizar un análisis integral de dicha cuestión. Los resultados posibilitaron la obtención de un modelo de diagnóstico, que incluye procedimientos de diagnóstico estratégico del estado de la gestión de la distribución comercial; cuya aplicación en las agencias de viajes ayudará en la definición de problemas, expondrá los puntos álgidos y generará los resultados base para plantear las acciones estratégicas correspondientes.

**Palabras clave:** agencia de viajes, distribución comercial, modelos de diagnóstico.

#### Abstract

In a context where the crisis imposed by Covid-19 has generated profound changes in the dynamics of the tourism sector, travel agencies are urged to make strategic decisions regarding the distribution channels to use. To do this, the timely evaluation of your distribution systems through a consistent and effective diagnostic methodology is essential. This research is aimed at the meticulous study of various diagnostic models of various kinds, in order to, consequently, propose a methodological procedure applicable to the distribution systems of travel agencies. For this purpose, empirical and theoretical methods were used, which allowed for a comprehensive analysis of this issue. The results made it possible to obtain a diagnostic model, which includes strategic diagnostic procedures and, specifically, the state of commercial distribution management; whose application in travel agencies will help in the

<sup>1</sup> Investigador en Formación de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. [brendagonzalezperaza@gmail.com](mailto:brendagonzalezperaza@gmail.com). Id orcid <https://orcid.org/0000-0002-1667-0792>\* Autor para la correspondencia

<sup>2</sup> Docente en Adiestramiento de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com). Id orcid <http://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

<sup>3</sup> Especialista III en Investigación, Innovación y Desarrollo, Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola, Cuba. [maiterdguez83@gmail.com](mailto:maiterdguez83@gmail.com). Id orcid <https://orcid.org/0000-0002-5685-457X>



definition of problems, expose the high points and generate the base results to propose the corresponding strategic actions.

**Keywords:** travel agency, commercial distribution, diagnostic models.

## 1. Introducción

Al decir de Rodríguez (2016), el turismo ha devenido en el precursor de varias economías, lo que trae como consecuencia, que sea considerado como una actividad económica estratégica. Sin embargo, dicho sector no ha estado exento del impacto sanitario, económico y emocional generado por la pandemia de coronavirus SARS-CoV-2, que produce la enfermedad conocida como COVID-19 (Coronavirus Disease 2019).

En este sentido, Arcos (2020) afirma que en un contexto donde la crisis impuesta por la Covid-19 desde el inicio del 2020 ha generado profundos cambios, no solo en las dinámicas de consumo, sino también de la forma en la que las empresas turísticas interactúan con el cliente, resulta indispensable que las agencias de viajes (en adelante AA.VV), en su función de intermediarias, comprendan que enfrentarán retos desalentadores para los cuales el comercio y los sistemas de gestión tradicionales no ofrecerán soluciones; por lo que otorgar experiencias o servicios excelentes de un precio competitivo ya no será suficiente.

Según Turienzo (2020), ahora más que nunca, a las AA.VV. les urge la toma de decisiones estratégicas respecto a los canales de distribución a emplear; ello les impone adoptar nuevas formas de gestión que les permitan reestructurar sus servicios hacia una mayor digitalización. Asimismo, dicho autor señala que su papel de consultoras en tiempos de incertidumbre será clave en la organización de los viajes, por lo que deben posicionarse al lado del viajero y conocer exactamente cuáles son sus nuevas necesidades y el proceso de reserva de viaje, paso a paso, lo que supone una información vital para que consigan diseñar estrategias de distribución comercial que las posicionen en el complejo escenario que les depara el desconfinamiento progresivo.

Por lo tanto, si dichas entidades persisten en decisiones basadas en un carácter poco empírico y con análisis parciales, se mantendrá la desarticulación de sus acciones con los objetivos empresariales, desaprovecharán oportunidades y presentarán fallas ante los nuevos retos.

Es por ello que las agencias que quieran mantener niveles adecuados de competitividad en el largo plazo deben utilizar procedimientos formales para los análisis y toma de decisiones estratégicas sobre sus modelos de negocios. Para dicho fin, resulta imprescindible realizar una evaluación de sus sistemas de distribución mediante un procedimiento metodológico de diagnóstico, que permita determinar de manera sistemática la información para tomar decisiones conducentes al mejoramiento de dichos sistemas.

Existen varios factores que contribuyen al éxito de una empresa, tal vez los más conocidos son los relacionados con la productividad, rentabilidad y competitividad. Tanto en estos, como en otros aspectos organizacionales, influyen variables que es necesario determinar y dimensionar para saber el estado de una empresa en un momento dado (Méndez, 2007, citado en Pulido y López, 2016).

Una de las herramientas que permite observar la situación actual de la empresa y las circunstancias que intervienen en su permanencia y su crecimiento, es el diagnóstico empresarial. Como herramienta de gestión empresarial, este consiste en el conjunto de acciones para administrar una empresa de tal manera que se logren sus objetivos; haciendo uso de diversos medios como son la contabilidad, el plan de negocios, las evaluaciones del recurso humano, el presupuesto y el diagnóstico (Brume, 2017).

Existen diversas definiciones alrededor del término “diagnóstico empresarial”, sin embargo, para los efectos de la presente investigación, se adoptará la ofrecida por Valdez (1998) citado en Feris y Gerley (2017), que lo define como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de incertidumbre a conocimiento, para lograr una adecuada gestión; por lo cual, se concuerda con Cortez y Vargas (2018), cuando lo consideran parte esencial de los sistemas de control de gestión modernos para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados.

Su objetivo general es lograr un conocimiento de la situación integral y de las partes de la empresa en un momento dado. Visualiza los síntomas de la empresa; sus problemas con causas, consecuencias y efectos; define fortalezas y debilidades en las distintas áreas y con base en sus resultados plantea conclusiones y recomendaciones para proyectar la empresa a un estado ideal. Además, cuantifica el estado actual de la organización con respecto a estándares preestablecidos que debería manejar la empresa. Es una herramienta sencilla para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Romagnoli, 2007 citado en Edison, 2017).

Algunos autores como Braidot, Formento y Nicolini (2003) citados en Edison (2017), coinciden en que los objetivos de los diagnósticos empresariales dependen del nivel de profundidad con el cual se realicen. En términos generales, un diagnóstico empresarial se puede realizar en cualquiera de los siguientes tres (3) niveles: un primer nivel de detección de problemas, un segundo nivel en el cual el énfasis es hacia la resolución de problemas y el tercer nivel que es el de diagnóstico estratégico, el cual enfatiza el proceso de mejora alrededor de los problemas estratégicos o claves de la organización. Este último incluye a los dos primeros y permite plantear cambios más significativos. Debe señalarse que, como buen expone Duarte (2005), citado en Barrio, Domecq y Ballesteros (2017), la técnica del diagnóstico (cualquiera sea su campo) se basa en el reconocimiento de la variación del valor de ciertos indicadores, definidos en sus efectos sobre un fenómeno a lo largo de su rango.

En este sentido, Martínez (2007) citado en Dieck, Fountoulaki y Jung (2018), señala que, cuando se realiza un diagnóstico empresarial, su orientación debe ser hacia el desarrollo organizacional; y constar generalmente de tres etapas básicas: recolección de datos, diagnóstico organizacional en sí mismo e intervención inmediatamente posterior a la aplicación de los mismos

Por otra parte, Romagnoli (2007) citado en García, González y Medina (2014), establece que, para realizar un diagnóstico eficaz es necesario seguir cuatro pasos básicos: establecer los parámetros de evaluación, evaluar el sistema de la empresa, establecer el grado de alcance de los parámetros establecidos y, por último, establecer las causas por las cuales no se alcanzan dichos parámetros en la empresa.

Debe tenerse en cuenta que, aunque este autor se refiere al diagnóstico de producción, los pasos planteados muestran en términos generales la secuencia que siguen los diagnósticos integrales, es decir: en primer lugar, determinar cómo se va a diagnosticar la empresa; en segundo lugar, realizar el diagnóstico en sí mismo; en tercer lugar, interpretar los resultados y, por último, precisar las acciones a seguir para modificar positivamente los resultados.

Por otra parte, como afirma Edison (2017), para que un diagnóstico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relacionados con los aspectos empresariales. Entonces para cada perspectiva, se deben incluir instrumentos e indicadores que las evalúen y que permitan incidir sobre los resultados futuros de la empresa.

Dentro del diagnóstico empresarial, figura el diagnóstico estratégico. Como bien señala Martínez (2007) citado en Dieck, Fountoulaki y Jung (2018), este tipo de diagnóstico radica en

la identificación de los problemas, seguida por el proceso llamado planificación estratégica que consiste en el planteamiento de estrategias con base a la solución de dichos problemas. Este diagnóstico es de gran importancia para la entidad, pues constituye la base para la definición formal de las acciones para los siguientes años.

De manera general existen dos grandes tipos de diagnósticos empresariales: los integrales y los específicos. Los primeros comprenden una amplia visión de aspectos o variables empresariales y los segundos se enfocan a uno o pocos aspectos (Romagnoli, 2007) citado en (Rodríguez, Fernández y Pastor, 2017).

Al decir de Yopo (1984) citado en Edison (2017), el diagnóstico empresarial se puede realizar de acuerdo a diversas metodologías; entendiéndose como metodología, según el mismo autor, el conjunto de métodos y a su vez, el método como el procedimiento para alcanzar objetivos respaldado por un conjunto de supuestos teóricos llamado marco teórico para conocer un objeto. Es a través de los resultados de la aplicación de una metodología de diagnóstico empresarial que se permite el análisis y la toma de decisiones, y estas a su vez se enmarcan en todo un propósito de mejoramiento llamado planeación estratégica.

Sin embargo, al revisar modelos de diagnóstico empresarial para confirmar su aplicabilidad a dichas empresas, se encontró que, prácticamente, en ninguno de ellos se ajustan los criterios y variables, dado que están enfocados a grandes empresas o a empresas del sector industrial; mientras que, los pocos vinculados expresamente a los procesos de distribución comercial, pierden efectividad de aplicación en un escenario postcoronavirus.

Por lo anterior, si se tiene en cuenta que las AA.VV son empresas turísticas no industriales y que en los modelos consultados algunos de los criterios no se ajustan a sus particularidades o no son ajustables, puede afirmarse que se carece de una herramienta de diagnóstico coherente y aplicable en un escenario postcoronavirus. Por esta razón, existe la necesidad de desarrollar un procedimiento metodológico de diagnóstico válido para los sistemas de distribución comercial de dichas empresas en el actual contexto.

A raíz de lo anteriormente expuesto, la presente investigación tiene por objetivo proponer un procedimiento metodológico para el diagnóstico de la gestión de la distribución comercial aplicable a las AA.VV. Este estudio permitirá a los gestores en las AA.VV, realizar estudios en aras de ajustar sus modos de actuación, en correspondencia con las exigencias y tendencias de la oferta y la demanda en un escenario postcoronavirus.

## **2. Metodología**

La investigación, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se clasifica como descriptiva de diseño tecnológico, ya que se centra en las características de los modelos de diagnóstico empresarial y ofrece como resultado una propuesta metodológica. Se utilizó un diseño no experimental con el investigador como agente activo dado que se empleó su criterio en el planteamiento de la metodología. Además, es clasificada como de naturaleza cuantitativa y cualitativa, pues se utilizan análisis matemáticos y descripciones cualitativas.

Dentro de los métodos teóricos, se utilizaron:

- Análisis-síntesis: posibilita el procesamiento de la información a partir de la bibliografía consultada.
- Histórico-lógico: permite el estudio del desarrollo de los modelos, y a su vez establecer un análisis a partir de comportamientos anteriores.

La tabla 1 expone los tipos de fuente, métodos e instrumentos utilizados en la recolección de la información requerida.

**Tabla 1.** Métodos empleados en la recolección de información

Información requerida	Fuente de información	Método de recolección	Instrumentos de recolección
Tipos de diagnóstico para utilizar en la propuesta metodológica	Primaria	Entrevista a expertos	Formato de apuntes
	Secundaria	Revisión de literatura	Fichas bibliográficas
Metodologías para diagnosticar	Secundaria	Revisión de literatura	Fichas bibliográficas
Criterios de diagnóstico y sus respectivos indicadores	Secundaria	Revisión de literatura	Fichas bibliográficas
Interpretación de los resultados	Secundaria	Tormenta de Ideas	Fichas bibliográficas

Elaboración propia

Debe señalarse que, la información primaria se obtuvo directamente de especialistas de varias agencias de viajes en el destino La Habana, y por observación directa en campo, tras la visita a diez (10) puntos de venta de dichas agencias.

Por su parte, la información secundaria se obtuvo a través de revisión de la literatura especializada, documentos, trabajos de investigación, y estadísticas oficiales de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

### 3. Resultados

En términos generales, para seleccionar la metodología a utilizar en la investigación, se realizó una exhaustiva revisión de modelos de diagnóstico empresarial de diverso tipo, resultando elegidos para analizar cuarenta y uno (41) de ellos, como evidencia la tabla 2.

**Tabla 2:** Modelos de diagnóstico analizados

Autores	Descripción
Gil, M. A. (2017)	Propone diseñar e implementar el plan de marketing para la empresa Agencia de viajes Aires y Destinos en Bogotá. Para ello se llevó a cabo una caracterización general de la entidad y un análisis externo e interno de la organización, para posteriormente elaborar la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la empresa y diseñar estrategias de cambio.
Infantes, Y., Martínez, R., y Rodríguez, A. (2015)	Se enfoca en la revisión de los principales enfoques contemporáneos sobre el proceso de gestión comercial y de conjunto plantear el perfeccionamiento de este proceso a partir del uso de herramientas científicamente argumentadas que brindan un enfoque prospectivo a los análisis de predicción que se desarrollan.
Colmont, M y Landaburu, E. (2014)	Propone desarrollar un plan estratégico de marketing en la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para la construcción. Para ello, evidencia la necesidad de implementar una estrategia que permita captar potenciales clientes e incrementar las ventas; por ello, se realizó el análisis de matrices BCG (Matriz de

	Bolton Consulting Group), análisis del ciclo de vida de los productos, DAFO de la empresa y se creó un plan táctico para poner en práctica estrategias de marketing operativo.
Maciel, L. (2019)	Propone elaborar una propuesta de mejora en su proceso de gestión comercial para minimizar los ingresos no percibidos por la empresa Diamante del Pacífico S.A.
Andrade, B. y Escalante, M. (2015)	Enfocada al diseño de un plan estratégico de servicio al cliente para mejorar el proceso de comercialización de la empresa BULTRIMS S.A. en el año 2014. Para dicho fin, propone realizar un análisis estratégico de la empresa, analizando el macro y micro entorno, así como su cartera de productos a través de la Matriz BCG y General Electric.
Alvarado, Z, y Guaranda, J. (2013)	Se enfoca en determinar la relación que existe entre el plan de distribución y el incremento de las ventas de la empresa D'Sant, mediante la investigación de campo y técnicas modernas de mercadeo, con la finalidad de mejorar el posicionamiento del producto en el mercado.
Bravo, J. (2019)	Se enfoca en determinar cómo los procesos de distribución inciden en la comercialización de la Empresa Gerardo Ortiz, ubicado en la ciudad de Cuenca, período 2014.
Alcaraz, A. (2013)	Se propone taxomizar y evaluar cuáles de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se pueden utilizar para la optimización de la comunicación, información, relación e interacción entre el fabricante y el cliente, y de esta manera, poder alcanzar la máxima distribución comercial de los productos.
Herr, D. (2012)	Propone un Sistema de Reserva para la Agencia de Viajes Cubanacán Cienfuegos que propicie la comunicación e información con los diferentes prestatarios de servicios en tiempo real.
Ríos, A. (2010)	Enfocada a la aplicación de herramientas de gestión y organización de Agencias Integradoras de Viajes para el diseño de la propuesta de organización y gestión de la Agencia de Viajes Receptiva Havanatur Villa Clara, que le permita disponer de un documento de trabajo fundamentado sobre bases metodológicas.
Quiroga, A. (2013)	Propone diseñar un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en las agencias de viajes receptoras-minoristas, del destino Villa Clara, que tribute a la gestión de marketing de este tipo de agencias.
Pastor, R. (2019)	Propone analizar las estrategias y modelos de actuación de las agencias de viajes minoristas físicas en España ante el nuevo escenario de la intermediación turística.
Rodríguez, M. (2014)	Se enfoca en la evaluación del proceso de distribución en las agencias de viajes. Parte de la creación y preparación de un grupo de trabajo, incluye la caracterización general de la entidad objeto de estudio; inicialmente realiza un estudio del entorno general y el entorno específico de la agencia de viajes.
Da Silva, O. y Dos Santos, R. (2014)	Propone la realización de un Análisis de la estructura de distribución de micro y pequeños hospedajes en el destino periférico Urubici, Santa Catarina, Brasil, a partir del empleo de herramientas estratégicas de análisis del entorno general y específico que generen acciones de mejora.
Feris, H. y Gerley, W. (2017)	Se enfoca en diseñar una estrategia comercial que se debe implementar en la empresa HKM Travel para posicionarse como una de las mejores y más competitivas agencias de viajes en Colombia en servicio al cliente y satisfacción de necesidades.
Pascual, D. (2014)	Propone realizar un análisis estratégico de la empresa Gamma Servicios S.L. Para ello, se realiza un análisis del entorno a través de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTA, así como un análisis funcional en lo interno de la organización que incluye la aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades y la elaboración de un perfil estratégico de la empresa.
Ortega, P. (2014)	Enfocada en conocer el estado del entorno y las posibilidades de negocio de los clubes de pádel en España y en Valladolid, tanto en el presente como en el futuro.
Magallón, L. (2016)	Se enfoca en realizar un análisis estratégico de la empresa Mecanizados Jaraí. Para ello, emplea herramientas como el análisis DAFO y la Matriz BCG y General Electric para el análisis de la cartera de productos de la entidad.

Vega, P. (2016)	Propone la elaboración de un plan estratégico integral que permita determinar la viabilidad de una agencia de viajes y turismo especializada en clases de español dentro de circuitos turísticos en la ciudad de Pimentel-Lambayeque.
Brume, M. (2017)	Encaminada a determinar la relación existente entre la gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico.
FUNDACIÓN INTERARTS. (2012)	Guía de planificación estratégica que se enfoca en analizar los pasos a seguir para la elaboración del plan estratégico en una empresa determinada. Ello incluye una caracterización general de la entidad, seguido de un análisis minucioso de su entorno general y específico que conlleve a la aplicación de la matriz DAFO para proponer acciones estratégicas.
Pulgarín M., Sergio A. y Rivera M. (2012)	Se enfoca en las principales herramientas propuestas por autores pertenecientes al campo de la estrategia desde la mitad del siglo xx hasta la actualidad y que pueden ser utilizadas para facilitar el proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial. Durante la descripción de cada una de ellas se hace una presentación breve de su estructura y aplicación, para terminar con una pequeña crítica reflexiva sobre algunas de sus potenciales desventajas.
Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2010)	Propone elaborar los elementos para la discusión y unificación de las diversas concepciones directivas a través de herramientas matriciales como la matriz DAFO, BCG, General Electric, Matriz de Estrategia Orgánica y el Modelo del Strategic Planning Institute.
Arellano, H. (2017)	Se enfoca en caracterizar tres (3) herramientas fundamentales que la gerencia empresarial debe dominar en aras de lograr una evaluación certera de su entorno y, en base a esta, determinar las estrategias más adecuadas para lograr elevar el posicionamiento de la empresa en el mercado: la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz DAFO.
Puebla, N. (2015)	Propone llevar a cabo un plan de negocios para evaluar la puesta en marcha de un negocio innovador que satisfaga las necesidades del mercado local, generando una buena rentabilidad, brindando un servicio completo y de alta calidad.
Sáez, P. (2015)	Consiste en el diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo y puesta en marcha de una agencia de viajes situada en Valencia. Para ello se realiza un análisis del entorno a través de la aplicación de herramientas matriciales de acción estratégica.
Pérez, A. (2019)	Propone la elaboración de una metodología para la creación de una startup a través de la metodología de Bill Aulet, estudiando su vínculo con el análisis del entorno.
Segovia, M. (2020)	Propone conocer la influencia de los impactos de la transformación digital y las agencias online en los canales de venta de las agencias de viajes en Miraflores, Lima. Para ello, se utiliza el método de estudio con enfoque cualitativo de diseño etnográfico, en donde se busca describir y analizar las características de los cambios generados por la transformación digital y los nuevos modelos de negocio en el sector de turismo.
Gualli, A. (2017)	Se enfoca en desarrollar un sistema gestión de relaciones con los clientes (CRM) en entorno web para la comercialización de productos de comercial “frutas & verduras D’ Jaime” en la ciudad de Santo Domingo.
Edison, J. (2017)	Enfocada en establecer la influencia que posee la gestión comercial en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas hoteleras de Manabí-Ecuador.
Sabrina, A. (2017)	Propone desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Punta Encanto S.R.L. enfocado en desestacionalizar la demanda turística. A través de estrategias de marketing y planes de acción se pretende impulsar las ventas para generar un impacto positivo en los resultados económicos de la empresa.
Cepero, L. (2019)	Se enfoca en proponer acciones para la mejora de la distribución comercial de los hoteles Marca Propia del Grupo Hotelero Gran Caribe. Para ello, se indaga en el comportamiento de los canales de distribución, analizando principalmente las ventas directas realizadas por el Grupo Hotelero, al mismo tiempo que las intermediadas

	por los diferentes Turoperadores o Agencias de Viajes Mayoristas y Receptivos que operan con estas instalaciones.
Martínez et al. (2007)	Propone la realización de un diagnóstico estratégico, considerando aspectos como la caracterización de la entidad objeto de estudio, el análisis externo e interno de la organización.
Morales, C. (2007)	Se enfoca en la realización de un diagnóstico sobre la base de cinco (5) aspectos fundamentales: descripción de los aspectos internos y externos que facilitan o dificultan la gestión, como parte de los internos se enfatiza en la caracterización de la entidad objeto de estudio; el análisis de las variables del marketing mix con relación a las opcionales turísticas, valoración de los resultados económicos de la comercialización de las mismas y análisis de grado de conocimiento y nivel de satisfacción que poseen los turistas con dichas opcionales.
Hernández y Machado. (2009)	Propone una metodología sustentada en seis (6) aspectos fundamentales: comienza con la caracterización general del hotel y de la actividad comercial que desarrolla, incluye un análisis del entorno externo (definiendo dos niveles macroentorno y microentorno) y análisis del entorno interno que induce a la determinación de las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, posteriormente evalúa el comportamiento de los principales indicadores comerciales (turistas día, estancia media, ocupación, etc.) para, finalmente, emitir una valoración general de la gestión comercial del hotel.
Mesa, W. (2008)	Propone un modelo de diagnóstico a partir de cuatro (4) fases fundamentales: preparación, evaluación de la gestión comercial de la agencia, diseño de acciones de mejora y aplicación de acciones de mejora. Comprende la evaluación del entorno definiendo los factores que pueden incidir en la gestión comercial de la agencia pero con una estructura diferente al resto de las metodologías analizadas; focaliza el estudio interno dentro de la misma fase evaluando principalmente las variables controlables del sistema comercial.
Rodríguez, M. (2014)	Persigue identificar las mejores localizaciones de los puntos de ventas para el mercado interno en la agencia Viajes Cubanacán Villa Clara en aras de mejorar la gestión de su proceso de distribución,
Acosta, L. (2019)	Propone acciones para la mejora de la gestión de la distribución en la Agencia de Viajes San Cristóbal. Para ello, se realiza una caracterización de la entidad objeto de análisis, aparejada al diagnóstico del proceso de distribución que se desarrolla en la misma. Asimismo se aplicaron diferentes herramientas como el análisis DAFO, la Matriz de Impactos Cruzados, el diagrama de Pareto, el diagrama Causa-Efecto y la determinación de los Factores Claves del Éxito.
Horta, A. (2017)	Propone una estrategia de distribución para la comercialización del producto naturaleza de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A. En aras de alcanzar este objetivo, se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio y un diagnóstico del proceso de distribución del producto naturaleza. Asimismo se aplicaron diferentes herramientas como la Matriz DAFO, la Matriz de Impactos Cruzados, la Matriz Direccional y la Matriz de Ansoff.
Rodríguez, M. (2016)	Se realiza un análisis de la situación actual de la gestión de la distribución de la agencia, a partir de la aplicación de la metodología para el diagnóstico de la distribución en las agencias de viajes en Cuba. Entre los métodos y técnicas utilizadas se encuentran las encuestas a clientes, entrevistas a especialistas, el Diagrama Causa-Efecto, además de la Matriz DAFO de impactos cruzados, para determinar la posición estratégica actual de la agencia, en función de realizar propuestas de acciones para la mejora de la gestión de la distribución de sus productos turísticos.
Hernández, Ch. (2006)	Propone diseñar un plan de Cuadro de Mando Integral para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones de los ejecutivos de la Agencia de Viajes Destinos S.A. y mejorar así la rentabilidad de la empresa.

Elaboración propia

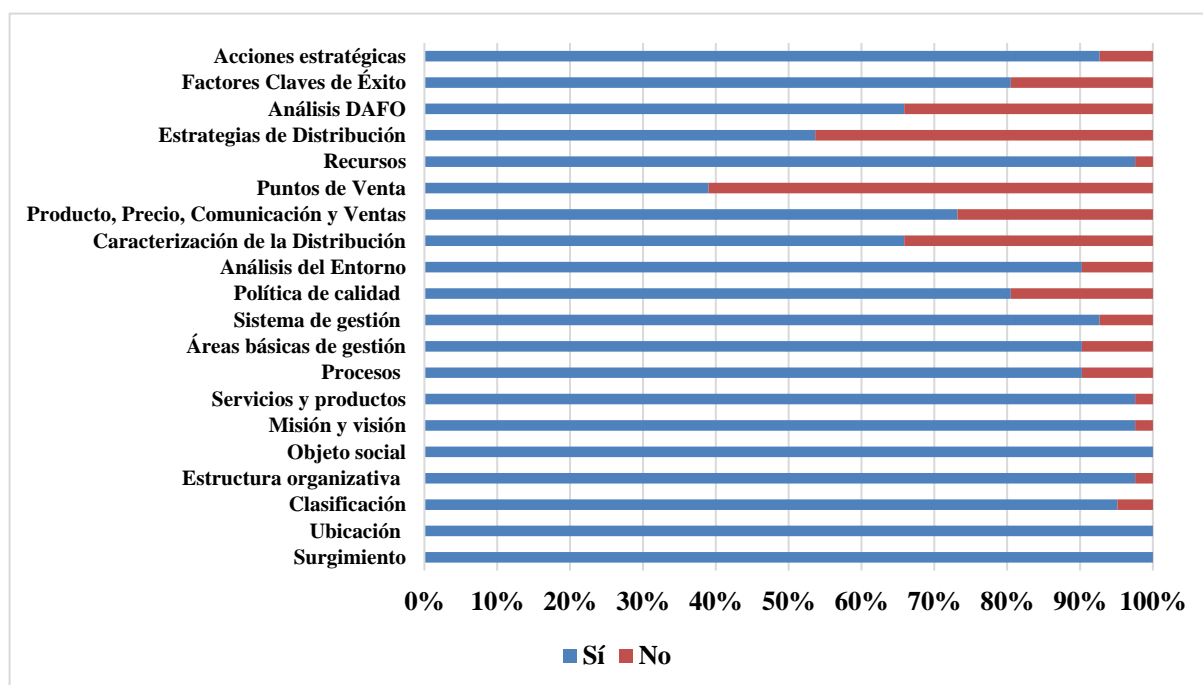


Los anteriores modelos de diagnóstico fueron estudiados atendiendo a veinte (20) de las variables nominales de mayor empleo en investigaciones de este corte; posteriormente, fueron procesados a través del software *IBM Statistic SPSS Versión 20*, y analizadas a partir de la moda que, además de la distribución de frecuencia, es la única medida descriptiva que se puede utilizar en variables del tipo nominal.

De esta operación, se puede constatar que, con excepción de la variable Distribución de los puntos de venta, las diecinueve (19) restantes poseían una presencia significativa en las metodologías analizadas, con un porcentaje válido superior al 55% en todas ellas.

Se pudo comprobar así que, en la mayoría de los modelos, se plantea la necesidad de caracterizar la entidad, así como la premisa de llevar a cabo un análisis del entorno (90%), que conduce en la mayoría de los casos a la realización de un análisis DAFO, con el objetivo de comprender la situación actual de la entidad analizada y obtener los puntos clave para el planteamiento de la estrategia.

**Figura 1.** Representación de las variables seleccionadas en las metodologías analizadas.



Elaboración propia

Debe resaltarse que, el análisis DAFO se encontró en un gran número de los diagnósticos estratégicos consultados (67%). Al decir de Gil (2017), la popularidad de uso de dicha herramienta consiste en que compara los factores internos y externos con el propósito de generar estrategias, de una manera simple y visualmente atractiva. Su debilidad, sin embargo, radica en el uso de juicios subjetivos y falta de conclusiones objetivas (valores numéricos); por ello, la propuesta metodológica adoptada, compensará esta debilidad con la aplicación de herramientas cuantitativas complementarias.

Si bien el análisis mostró muchos puntos en común entre los diagnósticos consultados, también se encontraron diferencias incompatibles en ellos, principalmente, en el enfoque dado al estudio y la tipología de la entidad donde se desarrolla el mismo, dado que la mayoría estaban enfocados a grandes empresas o al sector industrial. De igual forma, existen divergencias en las

herramientas empleadas en cada modelo, concentradas principalmente en el análisis interno de cada propuesta, pues todas poseen un enfoque diferente en dependencia del objeto de investigación.

Por otra parte, se pudo observar como deficiencia que, con excepción de muy pocas propuestas, entre ellas la de Rodríguez (2016), la gran mayoría de los modelos examinados (71%) no se enfocaban precisamente en la gestión de la distribución de los productos turísticos.

En concordancia con lo anterior expuesto, luego del análisis exhaustivo de los elementos más representativos en las metodologías estudiadas, se obtiene un procedimiento de diagnóstico, aplicable a las agencias de viajes, que incluye aspectos de diagnóstico estratégico y, específicamente, del estado de la gestión de la distribución comercial; cuya aplicación ayudará en la definición de problemas, priorizará situaciones por resolver, expondrá los puntos álgidos y generará los resultados base para plantear la estrategia y el plan de acciones correspondientes en el marco de la planeación estratégica en un escenario pos Covid-19. La tabla 3 expone las generalidades de dicho procedimiento.

**Tabla 3.** Procedimiento metodológico

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y herramientas empleados
Fase 1: Estudio preliminar de la agencia de viajes objeto de estudio	Etapa 1: Caracterización general de la entidad	Análisis histórico-lógico Análisis y síntesis Revisión documental Entrevistas Observación científica
Fase 2: Análisis del Entorno	Etapa 2: Análisis del Macroentorno	Observación científica Análisis y síntesis
	Etapa 3: Análisis del Microentorno	Análisis PESTA Perfil Estratégico del Entono Cinco Fuerzas de Porter
Fase 3: Análisis interno	Etapa 4: Caracterización de la distribución en la agencia de viajes	Análisis Funcional Perfil Estratégico de la Empresa Matriz de General Electric
	Etapa 5: Estrategias desarrolladas para la gestión de la distribución en la agencia	Análisis de la Teoría de los Recursos y Capacidades
Fase 4: Evaluación final de la gestión de la distribución en la agencia de viajes	Etapa 6: Análisis de los resultados	Matriz DAFO Matriz MEFÉ (Matriz de Evaluación de Factores Externos)
	Etapa 7: Definición de la estrategia a implementar a partir de las problemáticas identificadas	Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) Gráfico EFI-EFE Matriz MAFE (Matriz Analítica de Formulación de Estrategias) Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)
Fase 5: Implantación y ajustes	Etapa 8: Implantación de la estrategia para el perfeccionamiento de la distribución comercial en la agencia en el escenario pos Covid-19	Observación científica Entrevistas Auditoría de marketing
	Etapa 9: Evaluación de la estrategia	

## Elaboración propia

A continuación, se procederá a describir el procedimiento propuesto, estructurado en cinco (5) fases y nueve (9) etapas.

- Fase 1. Estudio preliminar de la agencia de viajes objeto de estudio

### Etapas 1. Caracterización general de la entidad objeto de estudio.

Se detallan diferentes aspectos para la identificación de la entidad: surgimiento, ubicación, clasificación, estructura organizativa y objeto social de la agencia, misión y visión a que responde, servicios y productos turísticos que ofrece al mercado, procesos claves, estratégicos y de apoyo, áreas básicas de gestión y departamentos de la agencia, sistema de gestión utilizado y política de calidad en el caso de que cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad.

Esta fase se realiza a partir de la observación directa no participativa y del análisis de documentos internos de la entidad.

- Fase 2. Análisis del Entorno

El análisis del entorno permite realizar un estudio del entorno general y específico de la agencia de viajes, el cual se delimita en oportunidades y amenazas.

Como señala Magalló (2016), constituye un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables de diversa índole que condicionan el entorno, y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores.

Asimismo, al decir de Arellano (2017), la viabilidad del análisis depende de la validez del supuesto de disponibilidad de información considerada “estratégicamente importante”, es decir, aquella que está directamente relacionada con el éxito de un determinado curso de acción. Tal información facilitará una comprensión amplia del entorno donde se ejecutará la acción, y ayudará a identificar los problemas críticos para el éxito a largo plazo de la organización (y sus programas).

Debe resaltarse que, dicho análisis se realizará tomando muy en cuenta los cambios generados por la Covid-19, a partir del estudio minucioso de los reportes en la literatura consultada, así como de las entrevistas a especialistas de la entidad, para cuya selección se tendrá en cuenta que tengan relación con la temática a estudiar y que conozcan las particularidades de la operatoria de la agencia.

### Etapas 2. Análisis del macroentorno.

El estudio del macroentorno o entorno general centra su atención en la aplicación del análisis PESTA. Se trata de una herramienta técnica subjetiva y cualitativa, donde se examinan factores: Políticos-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Ambientales.

Debe acotarse que, dentro de cada factor, se incluye un listado amplio que será adaptado a las condiciones específicas de la agencia en la que se aplique el estudio. Resulta válido señalar que, aunque puede obtenerse mucha información a través de dicho método, lo importante es limitar a un listado de factores, identificando cuáles son los generadores claves de cambio y cuáles son las consecuencias diferenciales de las principales influencias del entorno; en este sentido, los puntos de la tabla 4 pueden considerarse como una lista generalizada para realizar un análisis de los distintos factores.

**Tabla 4:** Factores del Análisis PESTA.

<p><b>Político-legales (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política sanitaria impuesta por la Covid-19</li> <li>- Regulaciones vinculadas al turismo y los viajes pos pandemia</li> <li>- Regulación del comercio exterior</li> <li>- Normativa Laboral</li> <li>- Estabilidad política</li> </ul>	<p><b>Factores Socio-culturales (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografía</li> <li>- Movilidad social</li> <li>- Nuevas necesidades y motivaciones del viajero pos Covid-19</li> <li>- Actitudes sobre el trabajo y el ocio</li> <li>- Niveles educativos</li> </ul>
<p><b>Factores Económicos (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica mundial pos pandemia</li> <li>- Ciclos económicos</li> <li>- Tendencias del PIB</li> <li>- Tipos de interés</li> <li>- Oferta monetaria</li> <li>- Inflación</li> <li>- Desempleo</li> <li>- Renta disponible</li> </ul>	<p><b>Factores Tecnológicos (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's)</li> <li>- Interés del gobierno en el esfuerzo tecnológico</li> <li>- Transformación de plataformas digitales globales autorizadas y sitios web para reservas de alojamiento y de servicios turísticos.</li> <li>- Velocidad de transferencia tecnológica</li> <li>- Tasas de obsolescencia</li> </ul> <p><b>Factores Ambientales (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación de protección del medio ambiente</li> <li>- Ecología</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Johnson y Scholes (2001)

Luego de la evaluación de las variables del medio externo contenidas en el análisis PESTA, se elabora un perfil estratégico del entorno genérico. Para ello, debe valorarse el comportamiento de cada uno de los factores clave del entorno en una escala de uno (1) a cinco (5) puntos: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. Dicho perfil, constituye una herramienta sencilla y de fácil interpretación, que pone de manifiesto las Oportunidades del entorno (picos hacia la derecha) y las Amenazas (picos a la izquierda).

### Etapa 3. Análisis del microentorno.

Por su parte, en el análisis del microentorno o entorno específico se concretan las cinco (5) fuerzas competitivas planteadas por Porter (1985) citado en Arellano (2017): barreras de entrada en relación con los competidores potenciales, rivalidad entre las empresas competidoras del sector, amenaza de productos sustitutivos, poder negociador de los proveedores y de los clientes. Debe señalarse que, para su correcta aplicación, es necesario estudiar y valorar la intensidad con que actúa cada fuerza e interpretar el efecto en conjunto.

En el caso de los competidores actuales, debe enfatizarse que, se trata de los competidores existentes en el sector en el momento del estudio. Para Porter (1985) citado en Arellano (2017), la intensidad de la competencia depende de la existencia de una serie de factores como a los que se explican a continuación:

- Número de Competidores: Trata de identificar cuántos competidores existen, a un mayor número de estos supondrá más intensidad competitiva. Existen dos conceptos fundamentales para estudiar el sector y su grado de concentración: la Cuota de Mercado (porcentaje de ventas de una empresa con respecto a las ventas totales del mercado) y el Nivel de Concentración del Sector (Indicador del reparto entre las empresas del sector).

- Madurez del Sector: Hace referencia al ciclo de vida del sector, donde identifica cuatro etapas en la evolución de ventas del sector estudiado, introducción, crecimiento, madurez y declive. Según en la etapa en la que se encuentre puede afectar en la rivalidad, sobre todo en las etapas comprendidas entre el crecimiento y la madurez.

- Barreras de Salida del Sector: Son factores que impiden o dificultan el abandono del sector por parte de la empresa, producidas por una serie de razones, que pueden variar desde una elevada inversión inicial en activos fijos no transferibles (como bienes inmuebles), hasta el coste de duplicidades o dependencia de un producto para tener credibilidad o incluso cuando el propio servicio o producto genera pérdidas.

- Diferenciación del Producto o Servicio: Es importante en un mercado de bienes y servicios que los productos o prestaciones estén diferenciados, puesto que fácil que los consumidores cambien de proveedor.

Por otra parte, Porter (1985) citado en Arellano (2017), señala que los competidores potenciales comprenden las nuevas empresas que quieren acceder al sector, siendo estas una amenaza para las ya existentes ya que se intensificará la competencia. El ingreso de estas compañías está condicionado por barreras de entrada al sector, las cuales son instrumentos o mecanismos que entorpecen esta nueva incorporación y hacen que se disminuya las expectativas de rentabilidad de las principiantes.

En cuanto al poder negociador de los clientes, debe acotarse que, cuanto mayor sea, el atractivo del sector será menor, ya que impondrán sus condiciones en las transacciones realizadas con la empresa. Porter (1985) citado en Arellano (2017), refiere que dicha circunstancia ocurre en los sectores donde hay un gran número de empresas poco diferenciadas, en cambio, una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los clientes facilita a las empresas mejorar sus requisitos de transacción, es decir, pocas empresas en el mercado de un bien o servicio específico.

De igual forma, la capacidad de negociación de los proveedores dependerá tanto de las características del sector como del número de proveedores, la importancia de la cadena de valor o de la concentración del sector. Los factores más relevantes que señala Porter (1985) citado en Arellano (2017), sobre el poder de negociador de los proveedores incluyen el grado de concentración en relación con el sector, el volumen de transacciones realizadas con la empresa, los costes de cambio de proveedor y la posibilidad de que el proveedor se integre hacia delante.

Los productos sustitutos, por otro lado, comprenden aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el bien o prestación que ofrece el sector o mercado. La disponibilidad de bienes sustitutivos puede fijar un tope a los precios de la empresa, o incluso fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo (Porter, 1985) citado en (Arellano, 2017).

Unido al análisis de las fuerzas de Porter, se incluye además en esta etapa un estudio del proceso de distribución del destino y una caracterización de la evolución y las tendencias actuales de los mercados en el contexto impuesto por la Covid-19.

- Fase 3. Análisis interno

El análisis interno permite concretar con exactitud las principales fortalezas y debilidades que presenta la distribución en la agencia.

Etapa 4. Caracterización de la distribución en la agencia de viajes: posibilita detallar las particularidades de la distribución en la empresa, mediante el análisis de varios aspectos.

- La distribución de la agencia: se detallará y esquematizará la red de distribución utilizada por la agencia, basada en la integración de las diferentes vías que utilizan para hacer llegar sus servicios y productos al cliente final.

Para ello, se aplicará la herramienta del análisis funcional, específicamente del área comercial, con el objetivo de examinar el desempeño de la agencia en cada una de sus funciones, y así determinar sus puntos fuertes y débiles.

Una vez realizado dicho análisis, se elabora el perfil estratégico de la empresa en relación a sus procesos de distribución comercial. Dicho perfil, constituye una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de los diferentes elementos del área comercial, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles con respecto a las agencias competidoras. La elaboración del perfil estratégico consta de dos partes:

- Lista de variables internas: factores o aspectos clave para la realización de los procesos de distribución

- Valoración de las variables: a partir de una escala de uno (1) a cinco (5) puntos, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable.

- Análisis del producto, precio, comunicación y ventas: se analizará la cartera de productos de la empresa, determinando sus particularidades, se establecerá una correspondencia entre los principales productos vendidos y la totalidad de opcionales incluidas en la cartera, constatando los elementos que distinguen su forma de gestión.

Para ello, se aplicará la Matriz de General Electric. Esta constituye una herramienta que posiciona a la empresa de acuerdo con el atractivo del mercado en el que opera y la fuerza competitiva de la misma. Dicha matriz consta de dos ejes: el atractivo de la industria en el eje horizontal (factores externos en principio no controlables) y la fuerza competitiva de la empresa (factores críticos internos).

De acuerdo con los objetivos de la presente investigación, los factores internos que contemplará la matriz General Electric serán los canales distribución, la cuota de mercado, la fuerza de ventas, el servicio al cliente, la imagen, la línea de productos, la calidad y confianza y las competencias direccionales. Por su parte, los factores externos incluirán la tasa de crecimiento del mercado, la estructura competitiva, las barreras de entrada, los beneficios de la industria, la tecnología, la legislación, los factores sociales, medioambientales, políticos y legales.

- Principales puntos de ventas de la agencia: se especificarán los puntos de venta que posee la agencia, y si cuenta con algún procedimiento para la localización de los mismos; valorándose, en dependencia de las características y necesidades de la entidad, la necesidad de insertar nuevos puntos al canal de distribución.

- Recursos económicos, humanos y materiales para desarrollar la distribución: se detallarán los recursos con los que cuenta la agencia para la gestión de la distribución de los productos.

Para dicho fin, se aplicará el análisis de la Teoría de los Recursos y Capacidades. Dicha teoría, según Barney (1991) citado en Edison (2017), encuadra un conjunto de aportaciones que

tienen como rasgo común, o punto de partida, la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. Es decir, esta afirmación indica que cada empresa se diferencia de las demás, por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria.

Por lo tanto, un estudio adecuado de los recursos y capacidades, asegurará que las fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades protegidas. En este sentido, se identificarán los recursos y capacidades de la agencia y se determinará su potencial para la gestión eficiente de la distribución comercial, valorando en qué medida estos recursos y capacidades realmente son útiles en dichos procesos; posteriormente, en esta misma etapa, se analizarán las diferentes opciones estratégicas desde los recursos y las capacidades disponibles y su valor potencial.

#### Etapa 5. Estrategias desarrolladas para la gestión de la distribución en la agencia.

Se analizará si existe un Plan Estratégico en la agencia de viajes, para conocer aquellos objetivos y políticas comerciales enfocadas a la gestión de la distribución.

#### - Fase 4. Evaluación final de la gestión de la distribución en la agencia de viajes

A través del método de análisis y síntesis, se realizará un estudio detallado de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, que permitirá desarrollar una valoración real de la gestión de la distribución comercial en la agencia.

#### Etapa 6. Análisis de los resultados.

Para poder determinar el problema primordial y sus posibles causas, así como la posición o tendencia de la agencia se utilizará el procedimiento Matriz DAFO de impactos cruzados para ajustar las fortalezas que presenta la entidad, con oportunidades del entorno, y, simultáneamente, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. Dicha herramienta permitirá definir los factores críticos de éxito, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales. Además, posibilitará a los directivos de la agencia tomar decisiones estratégicas que les ayudarán a utilizar los recursos racionalmente y reorganizarlos en dependencia de sus necesidades.

Otras de las herramientas utilizadas en dicha etapa serán la Matriz MEFI, que permitirá realizar una valoración los aspectos del entorno interno para determinar en qué nivel la agencia es fuerte internamente, y la Matriz MEFE, la cual posibilitará evaluar los aspectos del entorno externo.

Posteriormente, con el objetivo de lograr una mayor profundidad en el análisis, se aplicará la Matriz MAFE, que permitirá garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

Finalmente se realizará un perfil competitivo mediante la elaboración de la Matriz MPC, la cual relaciona los competidores de la agencia de viajes y los evalúa en relación a diversas variables.

Etapa 7. Definición de la estrategia y el plan de acciones a implementar a partir de las problemáticas identificadas.

Después de la realización de las matrices DAFO, MEFI, MEFE, MAFE Y MPC, que detallarán los factores internos y externos más relevantes para el desempeño de la agencia y de su competencia, se realizará una propuesta estratégica que contribuya a erradicar o minimizar los problemas detectados en la gestión de la distribución comercial de la entidad

Para ello se establecerá la estrategia general a seguir, desglosada en objetivos estratégicos y sus correspondientes planes de acciones.

- Fase 5. Implantación y ajustes

Se procede a implantar la estrategia y mantener el control mediante auditorías de marketing, para determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las acciones aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

Etapa 8. Implantación de la estrategia para el perfeccionamiento de la distribución comercial en la agencia en el escenario pos Covid-19.

En esta etapa se aplica la estrategia y su correspondiente plan de acciones.

Etapa 9. Evaluación de la estrategia.

En esta etapa se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

Debe señalarse que, el período de evaluación varía a partir del momento de implementación que se esté desarrollando, lo que determina que esta etapa no se ejecute únicamente al concluir el ciclo.

## 5. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis realizado se puede concluir que:

- Las metodologías de diagnóstico brindan una visión ordenada y holística de la dinámica de las empresas y son necesarias para plantear soluciones aceptadas.
- Resulta indispensable que las agencias de viajes determinen de manera sistemática la información para tomar decisiones conducentes al mejoramiento y evolución de sus sistemas de distribución comercial.
- El procedimiento metodológico propuesto, compuesto por cinco (5) fases y nueve (9) etapas, constituye una herramienta de gestión estratégica que ayudará a las agencias de viajes a perfeccionar sus sistemas de distribución comercial en el escenario postcoronavirus.
- La investigación realizada permitirá sentar las bases metodológicas para el estudio de los canales de distribución de las agencias de viajes en el escenario postcoronavirus, y en base a sus resultados, redireccionar las actuaciones de los gestores en estas entidades.

## Referencias

- Arcos, F. (2020). *El Turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Madrid: Documentos. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.
- Arellano, H. (2017). Herramientas de análisis para definir estrategias empresariales. *Polo del Conocimiento*, 2(3), 233-244. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i3.274>
- Barrio, M., Domecq, C., y Ballesteros, P. (2017). La evolución de los procesos de mediación en la distribución turística: el caso de Expedia y Priceline. *Revista Internacional de Sistemas de Información y Turismo*, 2(1), 73-86.



- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38 (51), 20-34. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com>
- Cortez, R. y Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Anuario Turismo y Sociedad*, 22 (1), 45-64. <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.03>
- Dieck, T., Fountoulaki, P. y Jung, T. (2018). Tourism Distribution Channels in European Island Destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 326-342. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2016-0649/full/html>
- Edison, J. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las pymes hoteleras de Manabí. *Revista Eca Sinergia*, 8(2), 54-69. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v8i2.865](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i2.865)
- García, F., González, R., y Medina, S. (2014). El Modelo de negocio como brújula en entornos dinámicos: El caso de Amadeus. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 54 (1), 3-12. Recuperado de: <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/455/476>
- Gil, M. A. (2017). *Diseño de un plan de marketing para la agencia de viajes Aires y Destinos*. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Dise%C3%B1o-de-un-plan-de-marketing-para-la-agencia-de-y-Gonz%C3%A1lez/d3c4950b0c3cf6edbd2b2200afe94f2690ed393e>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill Education.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prantice Hall.
- Magalló, L. (2016). *Análisis Estratégico de una empresa real*. (Tesis de Diploma). Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Universidad de Zaragoza. España.
- Pulido, J. y López, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas: El caso de España. *Revista Innovar Journal Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 26 (59), 155-180. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81843213012>
- Rodríguez, A., Fernández, A. y Pastor R. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 87-106. <https://doi.org/10.15581/015.XX.2.87-106>
- Rodríguez, M. (2016). *Procedimiento para diagnosticar la distribución en las agencias de viajes en Cuba*. La Habana: Facultad de Turismo. Universidad de la Habana.
- Turienzo, L. (2020). *Revista Inforetail*. Recuperado de: <http://www.revistainforetail.com>
- Valle, A. S. (2020). *La industria turística y el impacto del COVID-19. Escenarios y propuestas*. Madrid: Global Journey Consulting.